



**Evaluación de la optimización las herramientas de la
Nueva Gestión Pública en el Distrito Fiscal de Lima Norte**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Francisco Magno Zapata Mogollón

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

PERÚ – 2018

Página de Jurado

Dr. Cantal Juan Jara Aguirre
Presidente

Mg. Santiago Aquiles Gallarday Morales
Secretario

Dr. Noel Alcas Zapata
Vocal

Dedicatoria

Dedicado a Dios y a mis padres, quienes han sido mi fuente de inspiración y fortaleza, de igual forma a mis hermanos, quienes han sido mi soporte y han estado conmigo en los buenos y malos momentos y a quienes pensaban que me rendiría a medio camino, a todos los que supusieron que no lo lograría, a todos ellos les dedico esta tesis.

Agradecimiento

Quisiera dar el agradecimiento más profundo a mi docente asesor Dr. Noel Alcas Zapata, quien es un ejemplo de una combinación de saberes y disposiciones, que siempre supieron orientar el camino de esta tesis. A la Dra. Isabel Menacho Vargas, con quien empezó este largo pero fructífero camino en la investigación, a ellos; gracias por el rigor, la inspiración y el ejemplo intelectual, la guía espiritual y la comprensión en todo este largo recorrido que culmina con la el fruto de este trabajo, que me permitirá ser un mejor profesional.

Declaración de Autoría

Yo, **Francisco Magno Zapata Mogollón**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “**Evaluación de la optimización de las herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Distrito Fiscal de Lima Norte**” presentada, en 142 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 08 de mayo de 2018

Francisco Magno Zapata Mogollón

DNI: 47420316

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Evaluación de la optimización de las herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Distrito Fiscal de Lima Norte, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática de la gestión pública en especial en los aspectos relacionados con la optimización de las herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Distrito Fiscal de Lima Norte

La información se ha estructurado en tres capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En la primera parte se expone la introducción, la cual está conformada por los antecedentes y el marco teórico referencial, así como por la contextualización. En la segunda parte del trabajo se aborda el problema de investigación, que engloba una aproximación temática, y la justificación que posee esta investigación, incluyendo los objetivos y la hipótesis del presente estudio. En la tercera parte de esta tesis, se presenta el marco metodológico, donde aparece el método y se abordan aspectos como: el diseño de investigación, la caracterización de sujetos, la trayectoria metodológica, las técnicas de recolección de datos y el rigor científico. Y el último apartado contiene respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

El autor.

Índice

Páginas preliminares	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	11
1.1 Antecedentes	16
1.2 Marco teórico referencial	28
1.3 Marco espacial	44
1.4 Marco temporal	45
1.5 Contextualización: histórica, política, cultural, social. Supuestos teóricos.	45
II. Problema de Investigación	57
2.1. Aproximación temática: observaciones, estudios relacionados, preguntas orientadoras.	58
2.2. Formulación del problema de investigación	64
2.3. Justificación	65
2.4 Relevancia	67
2.5. Contribución	67
2.6. Objetivos	68
2.6.1 Objetivo General	68
2.6.2 Objetivos Específicos	68
2.7. Hipótesis	68
III. Marco Metodológico	70
3.1. Metodología	71

3.1.1. Tipo de estudio	71
3.1.2. Diseño	71
3.2. Escenario de estudio	72
3.3. Caracterización de sujetos	73
3.4. Trayectoria metodológica	73
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	74
3.6. Mapeamiento	74
3.7. Rigor Científico	75
IV. Resultados	77
4.1. Descripción de resultados	78
V. Discusión	85
VI. Conclusiones	99
VII. Recomendaciones	103
VIII. Referencias Bibliográficas	106
IX. Anexos	111
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ	
Anexo 3: Instrumento	
Anexo 4: Documento fuente	
Anexo 5: Cargo de las entrevistas realizadas	
Anexo 6: Información estadística del Despacho de la Fiscalía Superior Civil y de Familia de Lima Norte de los años 2016 y 2017, así como 2018 (enero a mayo)	
Anexo 7: Estrategias para la optimización de las herramientas de la Nueva Gestión Pública aplicadas al Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte.	

Resumen

La presente investigación tuvo el objetivo de implementar un sistema de descarga procesal en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte con el fin de disminuir la excesiva carga procesal que experimenta la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, que anualmente se viene duplicando.

El tipo de investigación es una investigación cualitativa con un método de investigación de observación participativa con un diseño de investigación que incluirá dos métodos de investigación, siendo estos el de investigación – acción y un diseño sistemático. Y en cuanto a la obtención de resultados se aplicará el análisis de fuente documental y la técnica de entrevista.

Los resultados obtenidos en la presente investigación indican que con la optimización de la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte tales como la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional, se logrará implementar un sistema de descarga procesal eficiente y eficaz en el Distrito Fiscal de Lima Norte, con lo que se lograría disminuir la excesiva carga procesal que experimenta la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, la misma que anualmente se viene duplicando.

Palabras clave: Nueva Gestión Pública, eficiencia, clima laboral – organizacional.

Abstract

The present investigation had the objective of implementing a process discharge system in the Superior Civil and Family Prosecutor's Office of the Tax District of Lima Norte with the purpose of reducing the excessive procedural burden that the Superior Civil and Family Prosecutor's Office experiences. Tax District of Lima Norte, which has been doubling annually.

The type of research is a qualitative research with a method of participatory observation research with a research design that will include two research methods, these being the research-action and systematic design. And in terms of obtaining results, the analysis will be applied to the documentary source analysis and the interview technique.

The results obtained in the present investigation indicate that with the optimization of the application of tools of the New Public Management in the Office of the Superior Civil and Family Prosecutor of the Tax District of Lima North consisting of efficiency and optimal working environment - organizational, it will be possible to implement an efficient and effective procedural download system in the Tax District of Lima Norte, which would reduce the excessive procedural burden experienced by the Superior Civil and Family Prosecutor's Office of the Tax District of Lima Norte, the same that is doubling annually.

Keywords: New Public Management, efficiency, work - organizational climate.

I. Introducción

Es sabido por nosotros que desde el año 2002, se ha iniciado un proceso de modernización de nuestro sistema de administración pública, y así se declaró mediante la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización del Estado, mediante la cual se busca como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

En ese sentido, el D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Pnmgp, 2013): 4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas. (Pnmgp, 2013).

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública sobre la gestión por procesos indica lo siguiente: Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados a los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido. (Cicgp, 2008).

Además, precisa entre los Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados: d) Gestión por procesos: Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). (Pnmgp, 2013).

En consecuencia, la implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios², y contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.

Esta modernización, no debe ser ajena al sistema de administración de justicia de nuestro país, cuya imagen ha venido en detrimento a partir de los serios problemas de corrupción de funcionarios, que se vienen suscitando. Es a partir del estudio y análisis de la forma y métodos de cómo vienen laborando los jueces y fiscales en los principales sistemas jurídicos contemporáneos, es necesario evaluar la organización administrativa actual de los despachos tanto judiciales como fiscales desde una perspectiva gerencial que tiende a la modernidad, con la firme directriz de proponer alternativas de optimización en el manejo de los recursos, no sólo materiales, sino también el factor humano, el cual reviste notable relevancia, pues es a partir de este factor que se podrán obtener los resultados esperados, a fin de obtener mayores índices de eficiencia y eficacia en el sector público.

Un Despacho Fiscal, como toda unidad orgánica del Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, contiene a su interior varios componentes esenciales. Así tenemos que en cada despacho fiscal ya sea a nivel supremo, superior, o provincial coexisten tres componentes mínimamente que se interrelacionan entre sí, así tenemos por ejemplo el componente estructural, que está orientado al organigrama existente, es decir, enfocado en la jerarquía que existe a nivel de la institución, esto es, el Ministerio Público, por lo que de acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal (en adelante CAP), se presupone la existencia de un determinado número de plazas y de niveles jerárquicos. Y esto no es otra cosa que, la forma en cómo es que se distribuye el trabajo que es propio de la labor fiscal, el mismo que deberá encontrarse bien organizado y ejecutado; lo que devendrá en mejores resultados.

Por otro lado tenemos el componente tecnológico, el cual como su misma denominación señala, está orientado a los conocimientos en cuanto a avances

tecnológicos se refiere, los mismos que pueden ser utilizados de forma conjunta por los fiscales y personal administrativo, para ejecutar su labor y plasmarla en su resultado, que puede ser: una diligencia, una investigación, una denuncia, un pliego interrogatorio, un dictamen, una acusación oral o escrita, una resolución emitida vía Queja de Derecho, una instrucción al inferior jerárquico, etc.

Implica pues, tanto el conjunto de conocimientos generales o especiales que se posee y son aplicables a la función encomendada, como asimismo la existencia (si la hubiera) de ciertas máquinas y equipos disponibles para optimizar el trabajo, amén de los conocimientos requeridos para utilizar eficientemente tales máquinas y equipos en pos de óptimos resultados. Un mejor nivel de preparación, tanto como de disponibilidad de equipos y maquinarias, es obvio que redundará en mejores resultados.

Y por último – y no menos importante – el componente de gestión o dirección, que estriba en la coexistencia de seres humanos en cada despacho determina ciertos niveles de relación y comunicación entre aquellas personas; esa relación puede ser desde extremadamente buena hasta extremadamente mala pasando por diversos matices, y se traduce en un adecuado clima laboral, puede aliviar o complicar la búsqueda de los objetivos comunes. Un buen clima de trabajo, donde se dirija y ejerza autoridad con eficiencia mientras se facilite laborar en armonía, con entendimiento, motivación, camaradería, disciplina, etc., es obvio que permitirá mejores resultados.

Al hacerse cargo de un despacho, el magistrado debe cumplir las funciones que le son inherentes, que trascienden al área de las leyes y los conocimientos jurídicos, entre estas la Ley Orgánica del Ministerio Público; siendo así, dentro de un despacho fiscal de nuestros tiempos, se debe, por ejemplo, ser capaz de implantar un adecuado y óptimo clima laboral para con sus subordinados o en el caso peruano sus asistentes, y elaborar un plan que permita dirigir y tener un control de todo el trabajo de la unidad orgánica bajo su cargo, asimismo, orientar la labor del personal administrativo, hacia la eficiencia, y aplicar sobre dicho personal principios y técnicas administrativas en materia de liderazgo, supervisión, comunicaciones, motivación, etc.; logrando así mantener un clima

laboral positivo, en el que predomine el buen entendimiento y la armonía, a la par con la autoridad, disciplina y moral.

Sin embargo, algunos jueces o fiscales (magistrados), simplemente se dejan absorber por esta especie de rutina laboral, que los mantienen incluso entre diligencias fuera de su despacho, o coordinando ciertas actividades propiamente de la actividad jurisdiccional, lo que empieza a acumular la carga procesal, entendiéndose por esta, al conjunto de expedientes judiciales, o en su caso carpetas fiscales, que empiezan a acumularse, llegando a límites insospechados, y no precisamente por la incapacidad del fiscal o del juez, sino por una serie de factores que claramente pueden ser atribuidos a la falta de capacidad de gestión por parte de la cabeza de despacho, o la inexperticia del personal administrativo, o su desorientación en el trabajo basado en resultados, pues hoy en día resulta de gran utilidad manejar ciertos conceptos y técnicas de lo que hoy en día se conoce como la Nueva – y aún más eficaz Gestión Pública que nos permita obtener mejores resultados en base a la optimización de recursos; no teniendo en cuenta muchas veces que, sin mala intención pero con desconocimiento de las técnicas aplicables en gestión pública, muchas veces los magistrados adoptan posiciones autoritarias creyendo que el subalterno, esto es, el asistente (personal administrativo) rendirá más y trabajará mejor bajo temor al castigo; obteniendo como resultados a mediano plazo la tensión o stress, el deficiente rendimiento, un pésimo clima laboral, y sobre todo la ausencia de compromiso.

Es en ese sentido, que la presente investigación, busca analizar algunas posibles alternativas de solución a la abundante carga procesal que viene experimentando el área civil y de familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, pues, consideramos que con la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública, se podrán obtener mejores e inclusive más óptimos resultados en cuanto a la eficiencia del personal fiscal y administrativo, basado en una cultura organizacional y un óptimo clima laboral, por lo que esperamos contribuir con este pequeño aporte a la mejora en la gestión del Despacho Fiscal, concretamente de la Fiscalía Superior Civil y de Familia de Lima Norte en la cual se desarrollará la presente investigación, precisamente con la aplicación de las herramientas que nos ofrece la Nueva Gestión Pública.

1.1 Antecedentes

La producción judicial deriva de todo proceso judicial, siendo esta la manifestación más propia de la operatividad del sistema, ya que es ahí donde se da a conocer el servicio al ciudadano, la justicia pronta y en base al principio de certeza jurídica: la seguridad jurídica; es así que, brindar estos servicios genera realizarlos en los plazos establecidos y que sean garantes de calidad tal como espera el ciudadano.

Cuando el proceso judicial se dilata o se resuelve en forma tardía, cuando, en un mismo caso, instancias judiciales de un mismo nivel resuelven de manera contradictoria, o las resoluciones emitidas por órganos de mayor jerarquía no se aplican, entonces nos encontramos ante evidencias de ausencia de calidad en el servicio de justicia y, por tanto, ante la pérdida de confianza del usuario (nacional o extranjero) en la calidad con la que se viene brindando dicho servicio. (Malvicino, 2001, p.90)

Definitivamente la calidad en la administración de justicia es un tema que merece especial interés, toda vez que el justiciable en el Perú como en muchas otras partes del mundo, espera precisamente alcanzar justicia, la misma que no llega de manera rápida y eficaz, aunado a ello, se tienen sentencias o resoluciones judiciales carentes de una debida motivación y por si fuera poco, hay casos en los que ni siquiera cumple la función de resolver un conflicto de intereses. Es por ello que se puede decir que en la actualidad el justiciable (ciudadano) ha perdido la confianza y sobre todo el interés en luchar por la defensa de sus derechos, porque no encuentra en nuestro sistema de justicia la debida atención y el respecto a las mínimas garantías procesales que le son inherentes por mandato constitucional.

Bien como causa, bien como consecuencia de un proceso ineficiente, el exceso de carga procesal es un problema que trae consigo un círculo vicioso de actuaciones improductivas e indebidas que, junto a otros factores económicos, sociales o culturales, forman parte de los obstáculos que impiden el acceso a la justicia. (Hernández, 2008, p.75)

La sobrecarga procesal no es un problema de ahora, sino que viene desde hace mucho tiempo como indebida acumulación de procesos, producto de una actuación poco productiva por parte del órgano jurisdiccional como comúnmente se le conoce al Poder Judicial, quien se encarga de la administración de justicia en nuestro país. Ahora, esto no sólo atañe a circunstancias sociales o laborales, sino que también está implicado el recurso humano, es decir los actores y operadores del derecho que muchas veces no cuentan con las herramientas adecuadas para poder trabajar la carga procesal que le es asignada, lo que hace que se genere dilación por causas no atribuibles a los trabajadores, que acrecientan el malestar de los ciudadanos que se encuentran dentro de un proceso judicial y que está a la espera de una sentencia justa.

“El Despacho es una organización en sí misma, donde el Fiscal no realiza su labor de manera aislada, sino que se relaciona con recursos humanos y materiales que requieren de él conocimientos no jurídicos básicos en temas de administración y gerencia” (Cejudo, 2013, p.10)

Como es sabido por nosotros, a nivel internacional, a través de los años, se ha venido experimentando un incremento desmesurado y desproporcional de la carga procesal en los distintos despachos judiciales y fiscales (Ministerio Público), y en general en nuestro Poder Judicial.

Tanto las empresas privadas como las entidades públicas buscan dirigir sus acciones hacia la eficiencia en la prestación de los servicios que ofrecen al público, con la intención de obtener rentabilidad económica en el primero y social en la segunda; no se puede negar que en ambos casos la necesidad de generar mecanismos que permitan alinear los objetivos organizacionales con las necesidades del público objetivo del servicio que brindan, son cada vez mayores, es así que la administración pública, en su necesidad de generar mejores políticas de servicio, busca adecuar sus acciones lo más similar posible con las generadas en las organizaciones privadas, donde la tasa de eficiencia y efectividad

son altas en comparación con las que se ven en la administración pública. (Cejudo, 2013, p.15)

A nivel nacional, poco se ha tenido en consideración que es el fiscal quien por mandado conferido por Ley (Ley Orgánica del Ministerio Público), quien la dirección del despacho, y en este caso sería el encargado de instalar técnicas o herramientas de gestión que permitan obtener una gestión de Despacho eficiente dentro de la administración pública y concretamente dentro del Despacho Fiscal a su cargo, que en muchos casos cuenta con recursos limitados, desde la logística y el recurso humano, por lo una adecuada y eficiente gestión de despacho implica una adecuada gestión de los recursos humanos y materiales se encuentran directamente bajo su control.

La problemática existente a nivel nacional podría ser inicialmente expuesta con regular aproximación tomando como base las experiencias recogidas durante el trabajo diario, obteniendo de esta manera una síntesis promediada o estandarizada. No obstante, debe entenderse que la situación real y el grado de dificultades variarán de departamento a departamento, de provincia a provincia, de distrito a distrito, y aún entre un despacho y otro situado en una misma ciudad, por lo que con posterioridad a este diagnóstico inicial estandarizado podría ser recomendable profundizar la detección del grado de las dificultades existentes en cada despacho tomando como base la específica información que se solicite y suministren sus integrantes.

Ahora bien, dentro de la problemática a nivel nacional que podemos observar en los despachos fiscales, encontramos entre otros, el absoluto divorcio entre el organigrama actual y el organigrama requerido por la institución; divorcio que se traduce -por ejemplo- en la existencia de Fiscalías y plazas de personal a nivel nacional en número menor a las que realmente se precisa, como asimismo en la existencia de las llamadas Fiscalías Mixtas, que aunque responden a la necesidad de solucionar un problema de competencia de manera inmediata, constituyen una ostensible negación al principio de especialización. (Hernández, 2008, p.82)

El control del flujo y carga procesal, las decisiones respecto de quien o quienes analizan los expedientes y elaboran los proyectos, quienes estudian los casos, como se reparte la carga de trabajo, quienes asisten a las diligencias, etc., varían de despacho a despacho puesto que muchas veces es el propio asistente quien decide cómo trabajar la carga que le es asignada, debido a la prontitud con la que el Poder Judicial establece plazos para llevar a cabo la Audiencia de Vista de la causa, para lo cual necesita contar con el dictamen emitido por la Fiscalía a donde sea remitido el expediente judicial o la carpeta fiscal.

Debe tenerse en consideración que, la problemática no sólo se enfoca en un marco estructural, sino también en un marco tecnológico, pues la institución no cuenta con un perfil actual ni prospectivo de sus Fiscales, técnicos, ni auxiliares de justicia. Este instrumento es importante para detectar hasta donde llega el nivel de formación profesional o técnica de nuestros efectivos, y así poder determinar con exactitud las carencias o requerimientos a cubrir vía programas de capacitación o actualización.

Barreto (2008), afirmó que “La carga procesal y saturación de expedientes judiciales, legajos, copiadores de sentencias, de autos, oficios, libros, cuadernos y demás documentación, es un problema que afecta directamente a la celeridad procesal y al otorgamiento de justicia oportuna” (p.27).

Además, “la existencia de carga procesal, saturación de expedientes, abundante documentación no vigente, muebles ociosos y muebles malogrados en general, constituyen focos apropiados para la realización de actos de corrupción en sus diversas dimensiones, formas y métodos” (Barreto, 2008, p.27).

Y el aspecto que más atañe en la presente investigación, son los aspectos de gestión, dirección y clima laboral, pues salvo por excepción, existe ninguna o poca preparación en el campo de la administración aplicada al Despacho. En un gran número de despachos es necesario impartir formación en gestión pública o administrativa que permita transmitir a los señores Fiscales conocimientos destinados planificar, organizar, dirigir y controlar científicamente el trabajo del despacho a su cargo. Así también a mejorar sus capacidades de dirección, supervisión y liderazgo. Por otro lado, resultaría de gran utilidad, utilizar la

estadística, los cuadros de doble entrada, etc., para el control y seguimiento de flujo. Finalmente, optimizar el clima laboral aplicando técnicas y prácticas destinadas a mejorar las comunicaciones, motivación, relaciones personales, disciplina, orden y trabajo en equipo, propiciando la armonía y el buen entendimiento, a la par que la eficiencia.

En ese sentido, la presente investigación encuentra justificación en la excesiva carga laboral que viene afrontando la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, toda vez que en los últimos dos años ha venido experimentando un desmesurado aumento de la carga laboral (expedientes judiciales para la emisión de dictamen fiscal), y ello en razón de que es la única unidad orgánica superior del Distrito Fiscal de Lima Norte, es decir, es la única Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de dicho Distrito Fiscal, por lo que concentra todo el trabajo de la sede Lima Norte (incluido los módulos básicos de justicia aledaños). Este Despacho Fiscal Superior viene trabajando con cuatro Salas Superiores, todos los módulos civiles y de familia de Lima Norte (San Martín de Porres, Carabayllo, Puente Piedra, Los Olivos, Independencia, Condevilla, Comas), además de las seis Fiscalías Provinciales de la Sede Central – Lima Norte, contando únicamente como personal fiscal y administrativo, con un fiscal superior, un fiscal adjunto superior y dos asistentes en función fiscal, lo que obviamente no contribuye a una óptima realización del trabajo, pues el personal no se da abasto, por lo que resulta necesario poder implementar mecanismos de solución a esta realidad problemática que atañe a este Despacho Fiscal Superior, toda vez que necesita de las herramientas de la Nueva Gestión Pública para así realizar un trabajo aún más eficiente, y con un adecuado clima laboral.

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Torrado (2014), *El Marco Jurídico de la Modernización en la Gestión Pública: El Caso de España*; el objetivo de esta investigación fue estudiar tanto el entorno jurídico como técnico y como se relacionan para determinar el modo en que las relaciones entre ambos coadyuvan a implantar eficazmente un proceso de modernización y reforma en diferentes ámbitos de la administración pública; siendo el objeto en específico el caso del estado español. La metodología

utilizada es específica ya que utiliza la técnica epistemológica transversal para esclarecer las premisas y la hipótesis de trabajo de la investigación, donde el autor incide en la falta de un análisis e interpretación de mayor cuantía en la relación que se establece entre la modernización del Estado y la administración pública (sector público), que comparada con el amplio panorama doctrinal del primero surgen interrogantes interesantes de responder lo que hace pertinente plantearlo a través de aproximaciones transversales que explicarían cómo el Estado actúa para transformarse resolviendo sus necesidades ante los cambios del entorno socio político en el que se encuentra inmerso, teniendo como punto de partida la delimitación del entorno conceptual casi incalculable en el que se desenvuelven las diferentes investigaciones.

El caso español recoge al modelo de modernización de la gestión pública en una caracterización que impregna una nueva cultura que se aplica a todas las instituciones gubernamentales, el investigador llega a identificar dos dimensiones que motivan los programas de impulso de la modernización administrativa, en primer lugar, la dimensión de nuevos principios introducidos en la reforma de las normas administrativas, siendo el eje principal la preocupación por la calidad, o como el autor menciona la llamada orientación al cliente/usuario/ciudadano, la que deriva en constituir nuevas formas de relación que inciden en reformar la organización y funcionamiento de las administraciones públicas; secundado por el bloque de principios de gestión orientada a la obtención de resultados y la descentralización del poder administrativo así como en la gestión por procesos como eje estratégico que promueva la implementación de proyectos de mejora de procesos en la administración pública. En segundo lugar, en la implementación de políticas públicas y a raíz de la aplicación de estas aparece la dimensión de las técnicas recogidas en métodos y modelos utilizados. A modo de conclusión el autor refiere el gran impacto de los procesos de modernización frente al antiguo pero persistente sistema burocrático de rígido marco administrativo lo que limita al Derecho, como mero instrumento ordenador y arbitral.

Opazo (2014), *La gestión de los tribunales ordinarios del Sistema Judicial Chileno*. La investigación tuvo como objetivo precisar si las herramientas para alcanzar la eficiencia bajo el enfoque de gestión tuvieron repercusión en el sistema procesal chileno, se considera que para ello se incorporan elementos deslindando según su propia legislación, dícese de ello la normativa constitucional o legal; los autos acordados de la Corte Suprema como las prácticas y procedimientos de los tribunales. La metodología utilizada en esta investigación es de enfoque cualitativo y cuyo nivel es descriptivo ya que se llega a afirmar que entre las funciones que desempeña el Estado la Administración de Justicia es una más de ellas limitada de recursos pero que han de utilizarse para resolver la mayor cantidad de casuísticas y lograr obtener el estándar de calidad que se haya planteado. La investigación concluye con la propuesta de establecer como objetivo institucional la duración razonable de los procesos, así como dirigir los resultados hacia la obtención de la satisfacción del justiciable mediante la revisión oportuna de la tramitación de los procesos en que sean parte, dando énfasis en la variable tiempo como recurso meritorio a todos los integrantes del sistema estableciendo y/o creando una relación de regulación entre técnicos de la gestión y del derecho; esto se refleja además en la dualidad organizacional que presenta el sistema judicial de Chile, por un lado, tribunales que persisten en la estructura interna de jerarquías burocráticas y por otro aquellos tribunales que surgen de la reforma procesal lo que permiten afianzar la organización judicial en Chile.

Ramos (2013), *La Gestión de Despacho Judicial como una herramienta en la administración de justicia boliviana*, se plantea como el objetivo de la investigación demostrar la crisis en que se encuentra inmersa la gestión de un despacho judicial, referente a la calidad en el servicio hacia la cual debe estar orientada la que se le brinda al usuario lo que requiere de implantar una nueva técnica de gestión de despacho judicial mediante la aplicación de herramientas tecnológicas nuevas así como implementar como política el trabajo en equipo; mediante una metodología descriptiva la investigación relata la realidad de la justicia boliviana demostrando un mínimo porcentaje de calidad gracias a una deficiente gestión, a razón de carencia de metodología en la administración de recursos como refleja la desorganización en las oficinas y que las herramientas

tecnológicas no sean implantadas debidamente; empero el recurso de mayor interés es el que presenta las deficiencias más graves, es así que se observa que los recursos humanos en su mayoría se encuentran faltos de formación en trabajo en equipo y se persiste en consolidar el sistema jerarquizado del poder, donde cada elemento es responsable únicamente de su propio trabajo sin mayor coordinación y/o comunicación, lo que deriva en una organización interna sin mayor diligencia e ineficiente que no podrá satisfacer las necesidades de sus usuarios óptimamente. La autora concluye aludiendo a la transformación necesaria a la que debe adaptarse el gobierno frente a una evolución judicial inevitable y por demás necesaria, sin embargo, apunta en la responsabilidad que recae en el administrador de justicia como razón apremiante para tal despliegue. La eficiencia, de ese modo, se obtendrá mediante la aplicación de técnicas organizativas nuevas brindando servicios de calidad al público usuario y para la propia administración en todo su conjunto: Magistrados, jueces, abogados, procuradores y litigantes a los que se deberá crear conciencia de los resultados que se obtendrán si fuesen aplicadas dichas técnicas.

(Ramírez, 2011), *Gobierno abierto y modernización de la gestión pública y tendencias actuales*. Revista Enfoques, Madrid, España. una investigación relevante donde el autor relata dinámicamente e históricamente la aplicación de este concepto nuevo de gobierno abierto en las instituciones públicas, así como el cambio de paradigma que conlleva esta nueva reforma del estado y por ende la modernización de la gestión pública.

(OCDE, 2016), El autor enmarca el papel protagónico que este concepto va tomando dentro de la toma de decisiones más significativas de los gobiernos a nivel mundial, así también menciona la relación que se ha producido con el significativo avance tecnológico de las últimas décadas y como al implementarse políticas públicas mediante un modelo democrático se sustenten en una sólida base, sin embargo, concluye que ciertamente como estrategia el impulsar el gobierno abierto no se reduce a creación de normas o implementar un nuevo marco jurídico, o a la exigencia tecnológica que pueda conllevar sino a un

sinceramiento emocional por parte de los propios ciudadanos con compromiso y voluntad política.

(Morales, 2011), *La Calidad de los Servicios Públicos: Reformas de Gestión Pública en Chile (1990-2009)* bajo la premisa del por qué reformar el gobierno el autor va analizando por etapas como esta idea va enfocándose y asentándose en modelos de gestión de calidad y eficiencia que al ser aplicados en primer término por empresas privadas al ser adaptadas en el gobierno cobra protagonismo dando inicio a la modernización del estado dando énfasis en la relación entre el gobierno y los ciudadanos; es así que el autor propone como objetivo de investigación determinar la calidad de gobierno en respuesta a las necesidades de su población y cuáles serían los factores que influyen en ella, es decir, analizar los efectos generados por decisiones políticas en pos de la modernización de la gestión del gobierno chileno; mediante una metodología consistente en análisis cualitativo y con instrumentos del tipo documental concluye que un buen gobierno es aquel que ejecuta sus recursos de manera eficiente contribuyendo a una mejora en el bienestar social, en el caso chileno, la decisión política de implementar la Nueva Gestión Pública con la finalidad de la reforma de modernización del Estado permitió identificar cambios notables que vienen generando mejores resultados en apartados como desempeño e incluso el propio servicio civil, así como la mejora de la eficiencia en la dación de los servicios públicos chilenos, sin embargo, aún existen ciertas deficiencias ante la falta de evaluación concienzuda de los indicadores de desempeño lo que sugiere investigaciones de mayor envergadura que logren determinar el impacto real de la reforma estatal.

Coronado (2009), *La Congestión Judicial en Colombia, la autora mediante un lenguaje periodístico describe al sistema judicial colombiano, funcionamiento y participantes* teniendo como objetivo de investigación el determinar la razón del “agolpamiento” de la justicia e involucrar a la población en el proceso, para ello la investigación contempla una metodología cualitativa y cuyo diseño de acuerdo al propósito del estudio es observacional; inicia con la apreciación obtenida de los propios ciudadanos colombianos que (siendo al

parecer una tendencia en los países latinoamericanos) desconfían de la justicia por las ineficientes resoluciones que fungen de respuesta sino por la negligencia de muchos funcionarios y servidores del estado acompañada de la brecha de personal y equipos tecnológicos, lo que hace que la justicia sea más inaccesible a las personas faltas de recursos. Se concluye con la incidencia en la demora del proceso de trámite en el caso colombiano siendo imperiosa en su resolución, incluso muchas personas pasan tiempo en la cárcel esperando a que pueda darse trámite a sus casos, por ello todos estos elementos en conjunto son causas primordiales en el problema de la justicia. Como forma de dar solución se implantó el sistema oral en las diferentes áreas de la jurisdicción ordinaria, se propuso ciertamente como una reforma, donde se dejaron de lado las transcripciones como actividades ordinarias además de ya no necesitar documentos e informes escritos que deban ser leídos o transcritos, lo que permitió una aceleración del despacho de casos de las distintas salas penales.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Meghino y Benavides (2016), Nivel de Cumplimiento de los plazos en los procesos laborales en el 1er Juzgado de Paz Letrado de La Victoria – Chiclayo durante el año 2014, esta investigación muestra el alarmante aplazamiento en las diligencias de los procesos judiciales y cómo resolver las causas judiciales era el dilema más ineludible que el sistema mostraba. El objetivo general fue el de analizar el nivel del cumplimiento de los plazos en los procesos laborales siendo la entidad en estudio el 1er Juzgado de Paz Letrado de La Victoria utilizando para ello una metodología de enfoque cualitativo utilizando para ello la técnica del análisis documental, de ese modo la investigación durante el proceso del mismo muestra que modernizar la justicia no solo significa cambiar de sistema procesal sino se hace indispensable incrementar la cobertura de la justicia laboral -materia de esta investigación- en todo el estado fortificando la especialización de la judicatura laboral.

Es así que por las inobservancias y el pragmatismo normativo se perjudica los principios de celeridad y simplicidad de parte del accionar de la administración

pública que, por falta de conocimiento y *aggiornamento*, no se aplican sensata y eficazmente. Durante el proceso se observó que, a pesar de contar con los fundamentos teóricos y la normatividad propia del cumplimiento de plazos procesales, los encargados no los aplicaban en el Juzgado de Paz Letrado - La Victoria alegando la sobrecarga laboral como motivo principal, debido al total desequilibrio entre la demanda de los ciudadanos en alusión al número de procesos y el total de órganos jurisdiccionales. Se concluye que como parte del incumplimiento de plazos además de lo prescrito se encuentra el hecho de que los servidores se dedican a otras labores, como la entrega de depósitos judiciales, lo que deriva en una mínima motivación del personal ya que deben laborar fuera del término y horario de trabajo establecido, sin subvención económica adicional alguna.

Vargas (2015), *El ejercicio abusivo del derecho y su influencia en el incremento de la carga procesal del Poder Judicial, Trujillo*. El objetivo de esta investigación fue determinar por qué el ejercicio abusivo del derecho coadyuva a incrementar la carga procesal del Poder Judicial de Trujillo, utilizando para ello la técnica de análisis documental, con su instrumento la hoja de registro de datos, tomando como muestra de estudio la cantidad de 15 casos judiciales. El autor afirma que el abuso del derecho solo contribuye a intensificar la carga procesal del Poder Judicial, esto al no haber para tal efecto la normatividad que la regule expresamente así como la falta de criterios jurisprudenciales como fuente de derecho que guíen el actuar del magistrado al tener que reconocer lo atribuido al abuso del derecho en un supuesto; además de no haberse establecido normas de carácter sancionador que lo limiten. Bajo el principio de la predictibilidad, se presume en obtener resultados en base a los juicios provenientes de fallos anteriores y no en pareceres iguales ya que cada caso que se presenta tiene propia particularidad, por ello, la carga procesal suele transgredir perniciosamente en todos los elementos del sistema judicial inclusive a los ciudadanos que no tienen procesos judiciales en curso convirtiéndose en una permanente vulneración de derechos, altos costos y que los procesos administrativamente se vuelvan lentos; esto da cabida a la obtención de beneficios inescrupulosos ya que son muchos los casos en que jueces, fiscales y demás integrantes del sistema

judicial se ven envueltos en la red de corrupción por falta de ética. El autor concluye bajo el supuesto de integrar en las discusiones los criterios necesarios en fin de diligenciar las demandas bajo los lineamientos del principio del ejercicio del abuso de derecho con fines de descarga procesal, pero ello significa la capacitación de los órganos jurisdiccionales sobre esa figura y su aplicación en la resolución de controversias, a fin de contribuir a la obtención de una jurisprudencia uniforme como derecho constitucional.

Alata (2015), *Carga Procesal en el Poder Judicial y la implementación de un proceso civil común en el Perú*, refiere el autor las deficiencias del Poder Judicial en desmedro al Estado y por lo tanto en la población que cada vez desconfía más de la justicia y como es administrada. Es por ello que el objetivo de esta investigación fue el analizar la eficacia en la administración de justicia en los procesos civiles y dar alternativas para obtener un mecanismo eficiente en el proceso civil peruano; mediante un enfoque cualitativo y a través del análisis documental la autora señala el notable y excesivo tiempo para la solución de conflictos de intereses y la eliminación de incertidumbre jurídica, por ello la necesidad de una reforma del Código Procesal Civil, lo que permitirá la implantación de un nuevo modelo procesal común en los procesos civiles. A pesar de la existencia de medios alternativos para la solución de conflictos, estos no cumplen con aligerar la carga procesal de los procesos civiles que se tramitan en el poder judicial, es observable la falta de uso de medios tecnológicos y de comunicación en los procesos civiles, lo que permite al autor formular la interrogante respecto a si el Estado proporciona eficazmente el amparo legal a las partes con el proceso civil actual, cuáles son las causales de la demora de los procesos civiles y cuáles deben ser los mecanismos adecuados a implementar. Es por ello, que concluye con la propuesta de implementar un nuevo modelo procesal civil mediante un proceso común que demandará la elaboración de un proyecto de ley, claro está la consecuente gestión de asignación financiera al Poder Judicial.

Idrogo (2012), *Descarga Procesal Civil en el Sistema de la Administración de Justicia en el Distrito Judicial de La Libertad*. El autor menciona

la falta de implementar un sistema de descarga procesal civil lo que conlleva al excesivo retardo en la solución de los conflictos judiciales, además constituye un problema de política de estado, lo que requiere de recursos humanos y económicos y por ende de la asignación presupuestaria que corresponda, es por ello que el objetivo principal de esta investigación es el de implementar un sistema de descarga procesal civil en el Distrito Judicial de La Libertad. Utilizando el método comparativo y el método de estudio de casos, se tomó como muestra la producción judicial de los 07 juzgados permanentes y de los 05 Juzgados Transitorios Especializados en lo Civil de Trujillo así como los Juzgados de Paz Letrados, la investigación permitió en su proceso la distribución –previamente con el inventario de expedientes principales- aleatoria de la carga procesal a las distintas salas, dando como resultado un mayor índice de productividad en que los procesos ingresados fueron menores a los procesos resueltos. El autor concluye que mediante la creación de una Comisión Permanente de Descarga Procesal Civil a nivel nacional se podrán impartir políticas claras y estrategias para una eficaz descarga en materia civil, consecuentemente permitirá brindar un mejor servicio de impartición de justicia de calidad, eficiente y oportuno.

1.2 Marco teórico referencial

García Sánchez (2007), El análisis de las principales teorías que sustentan este paradigma emergente permitirá entender la razón de cada una de las políticas o cambios que han tenido, tienen o tendrán lugar en las administraciones, y que serán tratados posteriormente. Hay que partir de la base de que la nueva gestión pública extrae las ideas claves de distintos enfoques teóricos, analiza sus características y aplica aquellas que le permiten conseguir la intervención más adecuada al bienestar de la sociedad en general. Es precisamente la amplitud teórica sobre la que se fundamenta su marco de acción lo que le permite no rechazar unas preferencias de actuación frente a otras por mera ideología, sino en función del análisis de las distintas alternativas posibles.

La nueva filosofía de gestión pública, es un matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional. Y es que como Serna (2001) indica, se

define el concepto de institución como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, que se desarrollan en un determinado entorno organizativo y que inciden directamente en la actuación desarrollada por los distintos actores implicados, dirigiendo y limitando su comportamiento. Dentro de la amplia variedad de enfoques o teorías económicas sobre las que se construye el Nuevo Institucionalismo. (García Sánchez, 2007)

Quizá la presencia en todas las teorías anteriormente analizadas de la necesidad de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los logros o resultados obtenidos, se asocia en la literatura a la nueva gestión pública con la introducción de conceptos, prácticas y técnicas procedentes del sector privado (Fernández Rodríguez, 2000, p. 108), destinadas exclusivamente al control de resultados (Boden et al., 1998, p. 267 y Broadbent y Laughlin, 1998, p. 403), o se amplía a la introducción de mejoras en la gestión, mediante la desregulación, descentralización, y la introducción de competencia y transparencia en la rendición de cuentas (García Sánchez, 2007)

Podríamos resumir que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana. (García Sánchez, 2007)

Ahora bien, si nos enfocamos en el caso de nuestro país, y concretamente del Distrito Fiscal de Lima Norte, que es el espacio dónde se llevará a cabo la presente investigación, se debe tener en cuenta que, el Distrito Fiscal de Lima Norte, no es ajeno a esta problemática que genera incomodidad e insatisfacción de los usuarios del servicio de impartición de justicia debido a la excesiva carga laboral, porque los procesos judiciales en materia civil y de familia, no son

resueltos con celeridad y oportunidad y en principio llegan con amplio retraso al Despacho Fiscal de la Fiscalía Superior Civil y de Familia de Lima Norte, quien es la única Fiscalía encargada de dictaminar en segunda instancia y en algunas materias en primera instancia en todo Lima Norte; por lo que aún cuando el proceso judicial ya se ha tardado, muchas veces la expedición del dictamen que por Ley corresponde, también se dilata, generando como ya se ha señalado el malestar y desconfianza del justiciable.

Por otro lado, consideramos que no es suficiente la capacitación funcional y profesional, si no, más bien, se les debe preparar en la toma de decisiones ante un conflicto de valores, como de la impartición de justicia, la ética y la moral. Al respecto afirma: “Es un hecho que las decisiones y las acciones del funcionario público son juzgadas por la sociedad con criterios morales más consecuenciales que deontológico, es decir, más por los resultados que por los principios aplicados en sus decisiones. (García Sánchez, 2007)

Formará parte de este trabajo, las estadísticas judiciales de 2016 y 2017, donde observamos en el Despacho de la Fiscalía Superior Civil y de Familia de Lima Norte, en el año 2016 un ingreso total de 1477 expedientes, de los cuales 760 fueron del área de familia y 717 del área civil (que comprende la rama administrativa, y contencioso administrativa), de los cuáles fueron resueltos los 1477, pero con dilación para los meses de enero y febrero del año 2017. Y para el año 2017, ingresaron un total de 2126 expedientes de los cuales 1147 fueron del área de familia y 979 del área de civil, quedando un total de 97 para el inicio de carga laboral en el año 2018; tal y como se corrobora con las estadísticas de casos ingresados al Despacho, que aparecen como anexos en la presente investigación. Es decir, que existe una carga procesal que se viene arrastrando de años anteriores, que el único fiscal superior civil y de familia que existe, aunado a sólo un fiscal adjunto superior y dos personales administrativos, no han podido terminar con la carga existente por lo que existe la necesidad de implementar nuevas políticas para realizar una descarga total en el año 2018, tanto más si como ya se ha manifestado, este Despacho es único a razón de superior civil y de familia de todo el Distrito Fiscal de Lima Norte, lo que conlleva a trabajar con actualmente tres Salas Civiles y una de Vacaciones del Poder Judicial, seis

Fiscalías Provinciales de Familia y todas las Fiscalías Provinciales de Familia y Mixtas que existen en los Módulos Básicos de Justicia de todo el Distrito Fiscal de Lima Norte, el cual cuenta con una gran cantidad de justiciables, por lo que por medio de esta investigación se pretende evaluar la optimización de herramientas de la Nueva Gestión Pública, para la obtención de un mejor clima organizacional y una mayor eficiencia en la emisión de los dictámenes que conlleven a la reducción de la carga procesal.

La excesiva carga procesal en el Distrito Fiscal de Lima Norte – Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, constituye un problema que para ser combatido requiere de recursos tanto económicos como humanos que haga posible que tanto el personal fiscal como administrativo logren alcanzar una eficaz descarga; por lo se hace urgente la asignación de mayor presupuesto para la contratación de mayor personal administrativo y de función fiscal, para lo cual se requiere un incremento en el presupuesto del Ministerio Público que resulta más proporcional con la relevante función y labor de defender la legalidad en los procesos judiciales.

1.2.1 Relación de la Administración con el Despacho Fiscal.

(Almanza, 2013, p.19) Para comprender la relación entre la administración y la gestión del Despacho Fiscal debemos comenzar señalando que el Ministerio Público “es el organismo constitucional autónomo creado por la Constitución Política del Perú en 1979, con la misión fundamental de defender la legalidad y los Derechos Humanos”, y en tal sentido, ha establecido como sus objetivos estratégicos generales.

1. Ofrecer a la sociedad un servicio Fiscal ético y de calidad, con transparencia y eficiencia en la función, con capacidad operativa y adecuado soporte normativo.
2. Realizar las acciones para implementar el nuevo Código Procesal Penal, que implica asumir nuevas obligaciones y la obtención de mayores recursos que permitan incrementar el personal existente, brindar adecuada capacitación, mejorar la infraestructura, los bienes y los servicios.

3. Implementar progresivamente una moderna organización acorde con los avances tecnológicos, a fin de satisfacer las necesidades de la población en cuanto a los servicios que se requieren, así como lograr mayor participación en investigaciones científico – forense.
4. Fortalecer la imagen del Ministerio Público como organismo autónomo que promueve la acción de la justicia y actúa en defensa de la legalidad, impulsando mecanismos de comunicación y acercamiento a la sociedad
5. Brindar a la sociedad un servicio científico forense de calidad, eficiente, oportuno, ético y con profundo contenido humano.

1.2.2 El Despacho Fiscal desde la óptica de la Organización

(Almanza, 2013, p.37) El Despacho Fiscal, por concepto, es la unidad mínima donde se brinda el servicio Fiscal a favor de la población y dicho servicio está definido por la organización territorial establecida; en líneas generales podemos señalar que el Despacho Fiscal en su actividad, se comporta como una organización en sí misma, una organización sin fines de lucro y cuyo fin es, como hemos señalado, defender la legalidad y los Derechos Humanos de los usuarios.

Ahora, el Despacho Fiscal considerado para fines académicos, como una organización sin fines de lucro, tampoco realiza su actividad de forma aislada, por el contrario, el Despacho Fiscal viene a ser uno de los primeros eslabones de una cadena a la que denominamos sistema de administración de justicia (SAJ) que engloba no sólo al Ministerio Público, sino también al Poder Fiscal el Tribunal de Garantías Constitucionales; a la Defensoría del Pueblo como órgano que representa el interés de los ciudadanos para un adecuado respeto de sus derechos por parte de las entidades del Estado. Al Ministerio de Justicia que se encarga, entre otros, de los servicios de defensoría de oficio y de la administración de los penales (Instituto Nacional Penitenciario). La Academia de la Magistratura, el Nacional de la Magistratura y La Policía Nacional del Perú que participa particularmente en los procesos penales y, en menor medida, en los procesos civiles y de paz (Programa de Modernización del Sistema de Administración de Justicia, 2008)

Siendo ello así; se puede decir que la labor del Despacho Fiscal se enmarca, entonces, dentro de una cadena de actividades orientada a un solo fin, el cual radica en proteger y brindar los mejores servicios al usuario del Servicio de Administración de Justicia dentro de un marco de calidad, credibilidad y eficacia institucional.

En tal sentido, considerando al Despacho Fiscal como una organización en sí misma, se le definiría como la entidad pública cuyo objetivo primordial es ofrecer al usuario un servicio Fiscal eficiente, eficaz y efectivo, reflejado en la expedición oportuna de dictámenes, basado en una gestión moderna y eficiente que fortalezca la credibilidad institucional.

1.2.3 El factor humano en la Gestión del Despacho Fiscal

En este contexto, para lograr que su Despacho sea eficaz los Jefes de Despacho deben buscar que sus recursos humanos se integren como binomio con él. Buscar que el binomio sea competente; es decir, que el binomio tenga competencia (pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado) y que las desarrolle dentro del servicio Fiscal, lo que en el ámbito empresarial se denomina “ventajas competitivas”. (Almanza, 2013, p. 50)

(Almanza, 2013), La conceptualización del trabajador en este caso, lo debe integrar como parte esencial del engranaje, donde su aporte no sea considerado como un simple deber u obligación, dada su condición de trabajador, sino que por el contrario su aporte sea producto de la propia convicción del trabajador, de que dicho aporte es substancial para lograr el éxito de la organización. Esta es la diferenciación que encontramos entre considerar al trabajador como un activo o un inversor dentro de la organización, conforme las definiciones que señalamos adelante.

Es por ello que, el recurso humano del Despacho Fiscal debe ser considerado como el elemento más importante de la organización, lograr su

compenetración con los objetivos de la organización es fundamental para el éxito de su labor. El trabajador como tal, no debe ser visto como un simple activo del que se obtenga una utilidad, sino que debe motivársele para que se vea como un inversor, que tome conciencia de que su trabajo, su esfuerzo y dedicación al logro de los objetivos institucionales, generará un beneficio para toda la organización y que el logro de tales objetivos es beneficioso para él. (Almanza, 2013, p. 52)

1.2.4 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa (Despacho Fiscal).

De acuerdo a esta definición, el comportamiento organizacional al ser un campo de estudio evidencia la importancia de los conocimientos en un área determinada e incluso específica., en que estudia los factores determinantes del comportamiento: la estructura, los grupos y los individuos. Sin embargo, el estudiar el comportamiento de las personas no era un objetivo primordial de las entidades, a pesar que se incluían temas relacionados directamente con la organización y funcionamiento de estas como las rotaciones del personal entre áreas y/o unidades o el ausentismo laboral; debido a ello, hoy se considera como una tarea de alta relevancia, ya que toda organización debe entender la importancia del factor humano e intentar adaptarse a él para así lograr los objetivos y logros.

Es también una ciencia, ya que se conforma de varias disciplinas: la antropología, la sociología, la psicología social y la psicología propiamente dicha, que como disciplina se encarga del análisis en el nivel individual o llamado también micro nivel, entre tanto, las demás se aplican para la interpretación y percepción de teorías y conceptos de mayor complejidad como el de la organización. Un Despacho Fiscal, al encontrarse integrado por personas

entonces se verá influenciado por el comportamiento de sus integrantes y que en conjunto es el comportamiento organizacional de la entidad.

En ese sentido, es pertinente preguntarnos cuál es el papel del Fiscal como Gerente, y para ello deben agruparse los roles que estos ejecutan dentro de la organización en tres grandes grupos que fueron establecidos por Henry Mintzberg:

1. Interpersonales, ya que resulta ser la cabeza visible por tener que ser quien represente a la organización y cumplir con las actividades pertinentes a ésta refiriéndose a deberes de naturaleza ceremonial, así mismo cumple un papel de líder, tomándose como el más importante de los roles, ya que sugiere el tomar la responsabilidad del trabajo de cada colaborador, así como ser el guía y quien encamine el comportamiento de ellos y forme parte de su desarrollo, por último es el papel de enlace refiriendo a las relaciones no verticales que se dan con el personal con el fin de recabar información y que a la vez se complementa con el tiempo y experiencia del Fiscal.
2. Información, donde la comunicación como faceta es de vital importancia para un Fiscal ya que puede derivar en tomar una decisión inequívoca o no a tiempo determinado y el que requiere de información tanto interna como externa, por ello dentro de este grupo los roles o papeles que un fiscal realiza ha de ser de monitor, a través de la revisión constante de información en su mayoría obtenida oralmente, luego un papel de difusor donde en su posición de poder puede entregar información privilegiada a sus subalternos y crear una especie de retroalimentación, el tercer rol es el de portavoz, ya que no solo la información se es entregada a la organización de manera interna sino a los que por jerarquía se encuentran en una posición de control, además de considerar a aquellas entidades que se encuentren relacionadas a los resultados que se obtengan.
3. Decisión, todo funcionario que asume alguna responsabilidad no es ajeno de ningún modo al carácter decisorio de su cargo el cual concluirá con la elección de alternativas que busquen la mejora de la organización, incluso mediante metodologías y estrategias que acorten tiempo de procesos. Para ello el Fiscal, asume cuatro tipos de roles: empresario, gestor de anomalías y crisis,

asignador de recursos y, por último, tomara el papel de negociador. (Mintzberg, 1976, p. 93-94)

De acuerdo a lo mencionado, se hace necesario determinar el comportamiento organizacional que se gesta dentro del Despacho Fiscal y es debido a que el cumplimiento o no de los objetivos programados deben ser monitorizados, para ello, se presenta la siguiente matriz que puede utilizarse como una especie de guía para el manejo y administración del personal a cargo del Gerente del Despacho, aunque tomando en consideración que ha de señalarse un responsable del control y supervisión de cada variable que señale la matriz, se sugiere que sea el propio Jefe del Despacho Fiscal o en todo caso mediante asignación elegir a algún otro responsable.

Tabla 1

Matriz del Sistema de Administración de Personal y de Relaciones de Trabajo

Subsistema de Planeamiento Estratégico de RR. HH	Subsistema de Administración de Personal	Subsistema de Administración Salarial	Subsistema de Desarrollo de Personal	Subsistema de Relaciones laborales	Subsistema de Bienestar Social
Planeamiento y Programación de actividades de Recursos Humanos	Descripción de puesto de trabajo	Control de personal y de jornada laboral	Reclutamiento de Selección de personal	Legislación Laboral individual	Calendario de actividades de integración del personal
Formulación de criterios sobre recursos humanos	Evaluación de puestos de trabajo	Control de horas extras, permisos, vacaciones, etc.	Manejo de las diversas modalidades de contratación	Relaciones colectivas de trabajo	Servicios al trabajador
Metas y estrategias del programa de recursos humanos	Categorización de puestos y estructuras salariales	Otras compensaciones y beneficios	Líneas de carrera	Reglamento Interno de trabajo	Relaciones con otras instituciones y con la comunidad
Organización, administración y procesos técnicos de recursos humanos	Evaluación de personal	Confección de planillas y boletas de pago	Capacitación y entrenamiento. Comunicaciones y recreación	Atención de consultas y reclamos	Actividades preventivas (salud e higiene ocupacional)

Si se llegase a desarrollar esta matriz el Gerente del Despacho Fiscal logrará obtener una vista panorámica amplia del estado motivacional actual de sus trabajadores, así como entender cuáles son los factores que repercuten con mayor énfasis en el comportamiento organizacional de la entidad, y por ende resolver las más urgentes o detectar las débiles.

Sin embargo, es probable que un Fiscal no tenga el poder decisorio dentro de las variables descritas en la matriz como el caso del pago de remuneraciones o del propio reglamento del trabajo, pero no por ello debe ser indiferente a conocerlas y estudiarlas en su aplicación dentro del despacho que administra ya que los que trabajan con el sí se relacionan directamente con cada variable e inclusive el propio Fiscal que también cumple un papel representativo.

En suma, para un Fiscal es más que necesario conocer el comportamiento organizacional de su despacho y debe ser una constante preocupación por parte de este, debe evaluar permanentemente al trabajador de manera individual y grupal a través de las capacidades anteriormente señaladas ya que debe ser el líder que guíe a quienes están bajo su cargo, además de supervisar y monitorear aquellas áreas que inciden en el sistema en general y detectar sucesos que puedan afectar al personal considerándose que el Fiscal debe velar por mantener un ambiente grato y armónico frente a situaciones que afecten el comportamiento organizacional de su despacho.

1.2.5 Incentivos para el personal del Despacho Fiscal

Es aceptado en la mayoría de organizaciones que el recurso de mayor importancia es el recurso humano, y puede ser que el personal que labora en un Despacho Fiscal haya sido elegido mediante un proceso de selección evaluado por el propio Fiscal, que ya estuvieran trabajando en el despacho antes de la asignación del gerente o que hayan sido asignados directamente a trabajar bajo su tutela. Siendo que el ingreso de dicho personal al Despacho Fiscal se haya realizado de distintas formas; el Fiscal tiene la responsabilidad de emplear todos

sus conocimientos para integrar eficientemente a su equipo de trabajo, así como implantar políticas de bienestar y seguridad. Para lograrlo deberá emplear muchas herramientas gerenciales de administración de personal, debe conocer y aplicar bien las técnicas de incentivos y de motivación del personal, así como las referentes a su manejo de la resistencia al cambio. No es tarea fácil en el campo de la administración pública peruana, pero tampoco imposible. Además de conocimientos y experiencia en relaciones humanas, el Jefe del Despacho Fiscal debe tener mucho tacto y criterio de justicia. (Florentín, Narváez, & Marin, 2014)

Los incentivos deben tener un valor para el individuo que los realice, este valor debe ser de tal magnitud (cómo se ha señalado el concepto de valor, en este caso, no está relacionado al valor económico, sino al valor de utilidad que el individuo que lo recibe le otorgue), teniendo en cuenta además que el Fiscal Provincial no maneja el tema de los incentivos económicos, por ser este un problema presupuestario a nivel institucional, tiene que tratar de utilizar otros incentivos que sean recibidos como una recompensa por el esfuerzo, lo que haga que siguiendo un círculo virtuoso, el trabajador se esmere en seguir haciendo las cosas bien o mejor a lo que las hacía, como habíamos señalado anteriormente, el Fiscal podrá evaluar por ejemplo, los siguientes sistemas de incentivos: a) Premiar al trabajador con mejor producción en concordancia con los objetivos planteados, con la asistencia a un evento académico, otorgándoles las facilidades del caso; o en su caso, b) Reconocimiento de su trabajo frente al resto de personas que integran el Despacho Fiscal, para un trabajador es importante saber que su jefe reconoce la importancia de su trabajo.

Ahora, como administrador, el jefe del Despacho Fiscal será responsable de contribuir a que los empleados desempeñen sus funciones en forma eficaz y eficiente. Sin embargo, al Fiscal le será imposible cumplir esta responsabilidad si ignora lo que motiva tanto a los trabajadores como a él mismo. Existen diversos factores que activan y sostienen el comportamiento del personal. (Rodríguez, 2008)

Finalmente podemos señalar, dadas las definiciones antes citadas, debe convertirse, además de gerente de su organización, en un líder que logre motivar

a su personal, orientarlo e incentivarlo al logro de los objetivos comunes, para este fin dentro del escenario limitado en que se encuentra, deberá estar en condiciones de establecer un sistema de incentivos que fortalezca la motivación del personal.

Con este fin, se recomienda que tome en consideración las siguientes recomendaciones:

- Sea un líder a base de su trato, de un buen sistema de comunicación y, obviamente, de su conocimiento de las ciencias jurídica.
- Piense siempre que el tiempo de sus litigantes es igual o más importante que el suyo.
- Tenga siempre presente dos palabras para la integralidad de su trabajo como Jefe de Despacho Fiscal: calidad y cumplimiento.
- Calidad significa brindar el servicio que espera el litigante, de acuerdo a sus propias expectativas. Recuerde siempre que la calidad se produce, que no es un punto de control físico al final del proceso administrativo del Despacho, sino un enfoque integral de gerencia.
- Propugne la capacitación a todo nivel.
- Participe en todos los ritos y celebraciones de su Despacho: Día del Fiscal, Día de Secretaria, Fiestas Patrias, Navidad.
- Sea justo en todo su accionar y trate a su personal como seres humanos, sin discriminaciones de ninguna especie.

1.2.6 Objetivos actuales del Ministerio Público con miras a una mejor gestión del Despacho Fiscal.

Uno de los ejes principales del Plan Estratégico Institucional 2007-2016 del Ministerio Público, es mejorar sus indicadores de Credibilidad y Eficacia Institucional, para lo cual como estrategia cuatro han establecido “Fortalecer la imagen institucional”, para lo cual se propone:

1. Homogenizar las acciones orientadas a mejorar la imagen institucional ofreciendo a la sociedad un servicio Fiscal ético y de calidad con transparencia y eficiencia.
2. Mejorar la percepción de la ciudadanía sobre el rol que cumple el Ministerio Público.
3. Estructurar y desarrollar programas de difusión acerca de los servicios que el Ministerio Público brinda a la ciudadanía.
4. Implementar progresivamente una moderna organización acorde con los avances tecnológicos para satisfacer las necesidades de la población.

El fondo de la estrategia establecida, implica desarrollar nuevas formas de transmitir de manera positiva las actividades que realiza el Ministerio Público; en ese marco de ideas, la transmisión de datos que se desea realizar engloba diferentes actores: Por un lado el ofertante del servicio que no viene a ser otro que el Ministerio Público, representado para estos efectos por su unidad mínima de acción, que es el Despacho Fiscal y por el otro lado, el usuario del servicio, representado por el ciudadano que recurre a reclamar o defender un derecho y los abogados litigantes que concurren a dicho servicio.

De lo dicho, se desprende antes que todo, que lo que se pretende es transmitir positivamente las relaciones que desarrolla la organización y sus trabajadores al interior de la organización, para lograr que dicha organización trabaje de manera más eficiente, levantando trabas o cuellos de botella, producto de una mala comunicación y por otro lado, poner de manifiesto una presentación positiva de los servicios que brinda el Despacho Fiscal frente a los usuarios, que genere en ellos un sentimiento de aceptación y satisfacción por el uso del servicio.

A base de los razonamientos anteriores, puede afirmarse que la expresión más cercana a la realidad del Despacho Fiscal es la de “servicio público”. Y como tal, cabe preguntarse en que parte del sector público se ubica. Así desde la perspectiva del marketing:

podemos señalar una clasificación del sector público basada en la naturaleza del bien intercambiado y al carácter empresarial o no de la gestión de la oferta. (Chias, 1990)

Lo que quiere decir, una vez más que el Despacho Fiscal se conceptualiza como una “empresa”, una “organización”, cuyo objetivo central es brindar un servicio público: la “Administración de justicia” que debe ser brindado en base a los criterios de eficiencia y eficacia que el usuario espera ya que es de interés general y en base al régimen jurídico (procesos), que para el efecto se establecen.

En conclusión, el Despacho Fiscal, por su responsabilidad social inherente, lidera la acción penal y defiende los derechos humanos, como servicio público, en sus vertientes de relación institucional (básicamente jurídica) y de relación de mercado (básicamente managerial).

Por ello, el Fiscal debe tener clara conciencia de que la actividad desarrollada al interior del Despacho Fiscal es la mejor estrategia de presentación del trabajo del Ministerio Público, el mejoramiento de la imagen institucional pasa en primer plano, por el logro de los objetivos de eficiencia, celeridad procesal y predictibilidad de los Dictámenes, que haga en su conjunto, apreciar al usuario el mejoramiento del servicio que se brinda.

1.2.7 La tecnología de la información como una herramienta de la Nueva Gestión Pública aplicada al Despacho Fiscal.

En este apartado debemos comenzar señalando que uno de los objetivos esenciales del Ministerio Público es potenciar la aplicación de sistemas de Tecnologías de la Información como instrumento para brindar el mejor servicio a los usuarios, de manera interconectada y rápida, para lo cual, ciertamente su personal deberá estar plenamente preparado para el uso de estas nuevas herramientas.

La aplicación de las tecnologías de la información se da frente a los cambios tecnológicos y también sociales que se van dando durante estos últimos años y las organizaciones se ven influenciadas ante estas variaciones en su comportamiento organizacional, aunque en un comienzo este tipo de corriente era utilizada en las empresas privadas de gran alcance luego pasó a las organizaciones de menor movimiento y a diferentes sectores de giros distintos, luego, se incorpora a la administración pública.

De acuerdo a diversos estudios es notoria que una de las principales preocupaciones de los gerentes es mejorar la competitividad de sus empleados ya que el propio entorno se vuelve cada vez más competitivo y deben saber adaptarse a estos cambios, quizás esto sea ya una realidad diaria o cotidiana pero no exime el hecho que son diferentes las actividades cualitativas que se desarrollaban hace diez años comparados a los que hoy se realizan debido a la diferencia de contextos, si llega a reconocerse esa diferencia y comprendiendo las fuerzas inductoras y sus consecuencias se podrá gerenciar con éxito a una organización.

Se hace evidente que en la administración de justicia se deben utilizar los sistemas de información de manera estratégica a través de su uso masivo, lo que permitirá que un Despacho Fiscal y por lo tanto el Ministerio Publico brinden servicios de forma rápida pero eficiente, lo que a su vez se transcribe que la población como área usuaria pueda recibir una atención mucho más dinámica, evitando colas de espera o la asistencia permanente al despacho.

Otro elemento que otorga un rol estratégico a los sistemas de información, es la posibilidad de que mediante su uso, el Despacho se interrelacione con otras entidades públicas, con las cuales pueda crear una red de comunicación del sistema de administración de justicia, por el cual pueda acceder a información rápida, a la atención de pedidos de una manera más eficiente, por ejemplo, en el envío, tramitación y respuesta de los oficios dirigidos por el Despacho a la Policía Nacional del Perú para la realización de determinadas

actividades, lo que va directamente en beneficio de la duración del proceso. (Almanza, 2013, p.97)

1.2.8 Cultura Organizacional

La cultura de una organización no surge simplemente sin razón alguna, las costumbres que en ella se encuentran o cual es el modo de hacer las cosas se realiza en base a las medidas que anteriormente se hayan tomado y a los ejemplos de éxitos pasados los que generalmente provienen de sus propios trabajadores de mayor experiencia. “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2013, p.512).

Algunos investigadores conciben a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización. Al estudiar a la cultura como una metáfora básica, ellos observan a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos. (Smircich, 1993)

En tal sentido los Jefes de Despacho Fiscal son quienes crean el clima interno de su organización. Pero deben tener en cuenta que el término “valor” es usado de diversos modos. Como definición es la suposición arraigada sobre lo que es apropiado o de aquello que no lo es, lo que determina la actuación de los trabajadores en función al cumplimiento de los objetivos del Despacho Fiscal. Se puede afirmar que los valores forman una ideología que se infiltra en las decisiones diarias. Por ser de responsabilidad de función y administrativa, todo Magistrado Jefe de Despacho Fiscal, debe desempeñar permanente y eficientemente los roles interpersonales, informativos y de decisión.

1.2.9 Calidad total

Se entiende como calidad total a la gestión de todo lo que hacen los recursos humanos de una empresa u organización en pro de la calidad ideal que espera el consumidor y que, realmente, debe entregarle la empresa o institución. Esto significa que todo administrador debe buscar siempre la mejora continua de su organización, a base del trabajo de sus recursos humanos como un sistema integrado en el que todos colaboran. (Hindle, 2008)

Hindle manifiesta que para la Fundación Europea para la Administración de la Calidad (EFQM, por su sigla en inglés), las estrategias de TQM se caracterizan por lo siguiente:

1. La excelencia de todos los procesos de gestión, operación y administración.
2. Una cultura de mejora continua en todos los aspectos del negocio (para este Manual, del Despacho Fiscal).
3. Una comprensión de que los resultados de las mejoras en la calidad tienen como consecuencia ventajas en los costos y un mejor potencial de ganancias (para este Manual, satisfacción del público usuario: mejora sería la solución de conflictos de manera rápida y eficaz).
4. La creación de relaciones más intensas con los clientes y los proveedores.
5. La participación de todo el personal.
6. Prácticas organizacionales orientadas al mercado (para este Manual, al usuario/litigante y sociedad toda).

En síntesis, adoptar los conceptos inherentes a la calidad es lo que engranará y consolidará cada mecanismo de gestión que se realiza en el despacho fiscal creando una cadena de valor que como instrumento analítico de gestión agrupa las actividades o procesos con el propósito del diseño, producción y la operativización de los bienes o servicios que brinda, a consecuencia los usuarios serán los beneficiados y se logrará, mediante la eficiente atención a ellos, la llamada calidad total, siempre teniendo en cuenta la legalidad en los procesos y el plazo razonable en su ejecución.

1.3 Marco Espacial

En relación al problema planteado, así como de los objetivos se tendrá un ámbito de referencia que será la base de la construcción de un conocimiento, puede referirse a la propia organización, a un determinado grupo social, o a un área geográfica. Es por ello que “el propósito del marco espacial es definir este ámbito de conocimiento para la investigación” (Méndez & Vélez, 2001).

La presente investigación refiere a la evaluación de la optimización de herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Distrito Fiscal de Lima Norte, es decir en Lima Norte, a donde por denominación del Ministerio Público, se denomina Distrito Fiscal de Lima Norte, el cual comprende a los despachos fiscales en el ámbito civil y de familia, dado que la presente investigación se ha desarrollado en el área civil y de familia de este Distrito Fiscal, concretamente en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, actualmente dirigida por el señor Fiscal Superior Titular, Dr. José Óscar Paredes Sivirichi, y está orientada a una aplicación y optimización de herramientas de la Nueva Gestión pública en el área civil y de familia del Distrito Fiscal de Lima Norte como área geográfica de influencia.

1.4 Marco Temporal

Durante el inicio del proceso de investigación debe definirse el marco temporal donde se indicará el periodo correspondiente al análisis y procesamiento de la información obtenida, ya que es importante “determinar cuál es el espacio en el tiempo al cual ha de corresponder la información que sirve de referencia al investigador” (Méndez & Vélez, 2001). El periodo que comprende la investigación corresponde a partir del mes de abril del año 2017 hasta el mes de febrero de 2018.

1.5 Contextualización: histórica, política, cultural, social. Supuestos teóricos.

La excesiva carga procesal ha sido un problema endémico en los despachos judiciales y fiscales, constituyendo una fractura social más en nuestro país, configurando así el principal obstáculo para alcanzar la eficiencia en el servicio de administración de justicia. Desde hace varios años, la evolución de la carga procesal ha mostrado una tendencia al alza.

Se observa que el funcionamiento del sistema judicial muestra en nuestro país serias limitaciones. Estas limitaciones han sido detectadas hace varios años. El problema es que a pesar de que se han probado estrategias basadas en un cuerpo de conocimientos con una cierta base teórica y racional, estos no han funcionado en la práctica. El sistema de administración de justicia en el Perú presenta una realidad bastante compleja, caracterizada, entre otros aspectos por lo siguiente: a) Lentitud en los procesos judiciales, tanto en procesos civiles, comerciales, penales, laborales, contencioso administrativos. Dicha lentitud, dicho sea de paso, atenta contra la garantía del plazo razonable y de no dilaciones indebidas. b) Excesiva carga procesal, caracterizada por una mayor cantidad de nuevos expedientes que son ingresados con respecto a las resoluciones producidas, con lo que se va acumulando dicha carga. c) Productividad media de los trabajadores del Poder Judicial, que no se ha podido incrementar en los últimos años a pesar de los intentos de renovación tecnológica y de las tecnologías de información y comunicaciones, así como de la organización de programas de capacitación para los trabajadores. d) Descontento por parte de la población con respecto al desempeño del Poder Judicial; insatisfacción que también está relacionada con la poca confianza que se le tiene al Poder Judicial. e) Imagen deteriorada del Poder Judicial, que además de lo anteriormente mencionado, se percibe como corrupto y poco efectivo (Hernández, 2014).

La carga procesal de un año determinado está definida como la suma de dos variables: los expedientes ingresados más los expedientes que ingresaron en años anteriores pero que aún no han finalizado. La carga procesal representa el volumen total de casos o la carga de trabajo total de cada juez. La producción judicial o la descarga la representan los casos que reciben el pronunciamiento

final de un juez. Bien podríamos resumir las estadísticas de flujo de carga procesal en el Poder Judicial en lo siguiente: de cada dos casos, uno es nuevo y otro pendiente del año anterior; de esos, solo uno se resuelve. Grosso modo, en el 2007 ingresó un poco menos de un millón de casos (944 mil), pero se tuvo un poco más de un millón (1.1 millones) de casos pendientes. La suma de ambas cifras nos da precisamente el volumen de la carga procesal para el 2007 (2 millones de expedientes). Desde hace varios años, la evolución de la carga procesal ha mostrado una tendencia al alza, con excepción de los años 2006 y 2007, cuando se puede observar un freno de este comportamiento. Como se puede apreciar en el gráfico respectivo, su crecimiento se debe básicamente a que aumentaron los expedientes pendientes, reflejo de la ineficiencia del sistema.(Hernández, 2017, p.2)

Cada año, cerca de 200,000 expedientes incrementan la sobrecarga procesal del Poder Judicial. A inicios del 2015, la carga que se heredó de años anteriores ascendía a 1'865,381 expedientes sin resolver. Por ello, si hacemos una proyección, tendríamos que cada 5 años un nuevo millón de expedientes se agrega a la ya pesada carga procesal. Esto significaría que a inicios del 2019 la carga heredada de años anteriores ascendería a más de 2'600,000 expedientes no resueltos. Estas cifras demuestran algo innegable: la cantidad de juicios que se inician todos los años en el Poder Judicial sobrepasa la capacidad de respuesta que tiene esta institución. Y, como es sabido, la sobrecarga trae como principal consecuencia que los procesos judiciales tarden de forma desproporcionada y que el servicio de la justicia se deteriore. (Gaceta Jurídica, 2015)

1.5.1. Teoría de la Organización.

Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales. Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis

organizativos deben tener presente el ámbito “político-cultural” de las organizaciones públicas. (Ramió, 1999, p.3)

Toda entidad pública al ser una organización no es indiferente a esta teoría y su aplicación, siendo parte de la propia administración pública ha de entenderse como una realidad social, política y organizativa, lo que solicita entonces de procesos jurídicos-analíticos, de orden económicos, de orden social y por supuesto políticos, sin embargo, a pesar de ello, estos métodos no pueden ser suficientes; los cambios que se van dando progresivamente en la administración son los referentes más significativos, el recurso humano es considerado ahora como el eje principal de toda organización y la forma de gerenciarla es entonces el indicador de eficiencia o falta de esta.

Como Ramió (1999) señala: “Esta circunstancia es fundamental, las administraciones públicas han adquirido nuevas funciones y objetivos que han originado sustanciales cambios en su composición y estructura, de tal forma que la aproximación organizativa parece ineludible” (p.21).

Cuando surge la teoría de la organización esta estimaba que los modelos instrumentales y conceptuales que la enmarcaban serian apropiados para cualquier tipo de organización, sin embargo, ante la emergente teoría de las contingencias esta apreciación sufre cambios ya que se propugnaba entonces la individualidad de cada organización a raíz de como actuaban en determinado entorno o situación, sin embargo, todavía parte de una política de unicidad teórica-metodológica con el fin de utilizarse como dispositivo para llegar al conocimiento de cada particularidad.

1.5.2 Teoría de la Gestión del Conocimiento

De acuerdo a Rodríguez (2006) la gestión del conocimiento es “un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización)

orientados al desarrollo organizacional y/o personal y a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo” (p.29).

El conocimiento toma vital importancia como factor de la producción de una organización lo que consecuentemente provoca el desarrollo de nuevas metodologías y estrategias, así como el avance tecnológico para poder medir los resultados obtenidos, esto hace que la organización coloque como prioridad a la gestión del conocimiento y sea tema de investigación.

Cuando se habla de gestión de conocimiento no debe ser entendido como un enfoque organizacional o una filosofía nueva en la dirección, sino como un grupo de elementos que harán mejorar cada recurso con que cuenta la organización e incentivara a una mejor productividad; esta da inicio a través de la creación del conocimiento y cuyo proceso fue propuesto por Nonaka (1999) quien habla del proceso de interacción entre el conocimiento explícito y tácito el cual se representa en un ciclo compuesto de cuatro fases:

1. La socialización, a través de modelos mentales se propone el adquirir nuevos conocimientos a través del relato de experiencias entre el personal antiguo y recién contratado e inclusive a través de guías y/o manuales.
2. La exteriorización, en esta fase es donde se realiza el traspaso y conversión del conocimiento tácito en explícito, en razón de hipótesis y en la creación de conceptos deductivos e inductivos los cuales se integrarán a la cultura propia de la organización.
3. La combinación, propiamente del conocimiento explícito ya que reúne e integra elementos de este tipo como son los propios expedientes y documentos que podrán ser clasificados en una base de datos general.
4. La interiorización, donde la conversión ahora es de lo explícito a lo tácito.

1.5.3 Teoría del Clima Organizacional

Existen diferentes definiciones sobre lo que es el clima organizacional ya que es fácil encontrar literatura científica al respecto, aunque muchas veces con enfoques distintos y ciertas diferencias en su concepción. Sin embargo, también

hay un consenso importante sobre una definición el cual es que: “el clima organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas” (Toro, s.f., p.67).

Los trabajadores de una entidad, cualquiera que sea reaccionarán frente a la realidad, es debido a ella por lo que toman decisiones, pero más que nada es debido a la percepción de la realidad que tienen. Cada trabajador, por lo tanto, verá de manera distinta esa “realidad” por lo que es sumamente importante el comprender esa percepción que en colectivo es el denominado clima organizacional, al conocerla entonces podrán entenderse las acciones de los trabajadores y también sus reacciones.

Hay que tener en claro que el clima organizacional no se confunda con la satisfacción laboral o con la motivación, aunque sí se relacionan e interconectan. En el caso de la satisfacción laboral como el nombre menciona existe la complacencia y satisfacción por parte del trabajador al encontrarse en un ambiente cómodo, con una remuneración acorde a su labor o con grandes perspectivas de desarrollo, sin embargo, si la situación es lo opuesto y hay un alto índice de insatisfacción entonces se estará frente a problemas de ausentismo laboral, reclamos y quejas que conducirán a disminuir la productividad de la organización en desmedro del cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, la motivación como tal permite que las actividades encomendadas al trabajador se realicen de manera cabal ya que existe en total interés en cumplir con dicha labor, se reconoce a través de la dedicación, esfuerzo y por ende el alza de la producción.

Frente a lo escrito, el clima organizacional es también muy importante respecto al cumplimiento de metas y se relaciona directamente con la productividad de la organización, por ello puede considerarse además como un factor que la limite o favorezca.

De acuerdo a Brunes (2002) el clima organizacional se dividió en cuatro tipos:

1. Clima Autoritario explotador, donde las decisiones solo puede ser tomadas por el mayor agente decisor al tener el mayor poder jerárquico, esto representa una falta de confianza absoluta en los trabajadores y por lo tanto una organización deficiente de sugerencias.
2. Clima Autoritario-Paternalista, los trabajadores pueden presentar sus opiniones y sugerencias, pero la última decisión será tomada solo por la alta dirección.
3. Clima de tipo participativo, existe participación activa por parte de los trabajadores, sus ideas son escuchadas y estudiadas para su aplicación.
4. Clima de participación en grupo, la participación es de ambos grupos, tanto de trabajadores como directivos, por lo que las decisiones son compartidas y aceptadas por ambas partes mejorando las relaciones de integración entre estas.

1.5.4 La Teoría de la Nueva Gestión Publica

A) Políticas Públicas

En primer término, debemos considerar que al hablar de la Nueva Gestión Pública se relaciona directamente con la modernización del Estado, pero ello deriva a la vez en conocer las políticas públicas inherentes a este enfoque como: “norma o conjunto de normas que existen sobre determinada problemática pero también como conjunto de programas u objetivos que tiene el gobierno en tal campo” (Subirats, 1992, p.40).

B) Áreas de análisis de las Políticas Públicas

Para Eufrazio & Silva (2009) aquellas unidades que deben ser analizadas y que se relacionan directamente con las políticas públicas son la economía, en el nivel macro y microeconómico, el desarrollo social como parte humanística; así como lo referente a la seguridad social, además deben ser tema de análisis las

programaciones y planes anuales o semestrales, que en el caso de las entidades públicas peruanas son programaciones multianuales de tres años de proyección; los presupuestos asignados para el gasto anual también deben ser parte del estudio y se contempla además el análisis de tratados internacionales o de aquellos en que se encuentren en calidad de participante.

C) La Modernización del Estado

Se define como: “el proceso de inserción de un Estado dentro de los valores, la cultura y la dinámica de la modernidad” (Saboya, 2006). Esto implica considerar la amplitud del término considerando a la administración de la justicia como elemento integrante de la reforma, que actúa siempre bajo la premisa del estado moderno a través de la aplicación de procesos de forma paulatina.

La finalidad del proceso de modernización del estado radica en incrementar las capacidades y competencias de manera eficiente para la movilización de los recursos con que el estado cuenta, mediante el compromiso entre las gestiones y actividades que se realicen para tal fin con todos los agentes participantes esto logrará satisfacer las necesidades prioritarias de la población. Es así, que para mejorar la capacidad de gestión y en marco de acrecentar la participación democrática del gobierno se toma como referente un modelo gerencial en la administración pública.

D) La Nueva Gestión Pública – NGP

Todo ciudadano ha formado parte (o siguen siéndolo) del sistema estatal, desde el momento del nacimiento de un nuevo ser al ser registrado y cuando debemos realizar alguna actividad en el cumplimiento de nuestros deberes, por ello somos observadores de una realidad muchas veces nada cordial o que no podemos comprender: mala organización, resultados mediocres en la atención, personal sin motivación, o gran cantidad de contratos para labores que pueden ser realizadas por el personal estable, desentendimiento de los procesos, burocracia excesiva

entre otras circunstancias lo que forjan una imagen nada favorable de la gestión pública y de las entidades públicas.

Esto hace necesario el cambio urgente de percepción, desde el común de los ciudadanos hasta la más alta esfera social, el estado como tal debe ser atribuido como el aparato público que prevea de servicios de calidad y cuyo objetivo primordial sea el ciudadano y no un conjunto de ciertos beneficios para unos cuantos civiles.

De acuerdo a García (2007) la Nueva gestión pública puede considerarse del siguiente modo: persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. (p.44)

El aplicar este tipo nuevo de gestión logrará significativos avances, ya que permitiría incrementar la eficiencia y por ende la calidad de entrega de servicios a la población, y no solo eso, sino que permite un mayor ámbito de libertad de gestión dentro del control pertinente de gestión que se traduce en ser un estado transparente, así como mejorar la imagen que proyecta en la mente del ciudadano. Es por ello que se habla de un movimiento reformador basado en un modelo de relación política-administrativa que enfatiza conceptos como eficacia, eficiencia y por supuesto economía dentro de las entidades públicas lo que arraiga en los instrumentos utilizados políticamente a fin de obtener calidad en casa servicio que se brinde a la población.

A través de éstas definiciones, podemos determinar que la Nueva Gestión Pública va dirigida a la obtención de una administración pública eficiente, esto logrará satisfacer las necesidades de los usuarios teniendo como reto equilibrar tres conceptos: economía, eficacia y eficiencia, considerada la trilogía básica de la Nueva Gestión Pública. (Parres, 2017).

Debe destacarse que al llegarse aplicar esta teoría es primordial la participación de los trabajadores, ya que ellos son los que dirigirán dicho proceso independientemente del rol que realicen en la entidad en que laboran, no solo es responsabilidad de los directores o gerentes sino también de cada trabajador el tomar conciencia de la magnitud de su participación, ya que ellos o mejor dicho de todos, son quienes entregan o brindan un bien o servicio a la población diariamente.

Características

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico considera que la gestión pública bajo este enfoque se puede calificar bajo los siguientes parámetros:

1. Desregulación, la nueva gestión pública propone un modelo más dinámico en su empleo, a través de la disminución de reglas y normas siendo más flexible basado en un planeamiento estratégico previo.
2. Descentralización de los poderes de la gestión, continuando bajo la idea de disminuir no solo procesos sino también crear unidades ejecutoras mucho más reducidas pero flexibles.
3. La mejora continua se proyecta como un objetivo próximo por lo que debe motivarse.
4. Las capacidades y competencias son reforzadas.
5. La gestión de los procesos es direccionada hacia el usuario.
6. Se utilizan métodos de evaluación que han sido aplicadas anteriormente al ámbito empresarial, así como técnicas de gestión.

Elementos significativos aplicados a la Nueva Gestión Publica

Se refiere a aquellos que toda entidad pública debe considerar para el logro de sus objetivos, ya que les permitirá obtener una administración pública con un enfoque más empresarial y mucho más dinámico en sus procesos.

1. Eficacia, esta palabra suele ser utilizada como sinónimo de capacidad, ya que se refiere a la aptitud de respuesta para el logro de determinado objetivo, es el resultado esperado a través de las capacidades utilizadas para tal fin el cual puede reflejarse en términos económicos para la organización.
2. Eficiencia, este concepto se relaciona generalmente a términos económicos, y se refiere al vínculo existente entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos llámese utilidades, productos o beneficios. En términos generales un trabajador se considera eficiente si realiza óptimamente su labor en poco tiempo. La eficiencia se mide de manera cuantitativa en razón de unidades de igual magnitud ya que si los resultados y el esfuerzo que demandó para obtenerlos no lo son, deberán pasar por una conversión para obtener un cociente entre las unidades productivas y unidades de tiempo.
3. La economía, bajo un enfoque científico se trata de la distribución de bienes o servicios de distintos tipos derivados del uso alternativo de los recursos escasos. Además, puede referirse a la satisfacción de las necesidades de la población lográndose a través de la disminución de costos de los servicios.

1.5.5 Calidad y Nueva Gestión Pública

La calidad es uno de los objetivos más acérrimos de las empresas privadas, y se han tomados diversos modelos para su aplicación en las entidades públicas, sin embargo, estas no pueden ser literales sino deben ser adaptadas de acuerdo a la situación en la que se encuentren, es más, se podrían innovar los procesos y mejorar el modelo aplicado. Para ello, se deben considerar los valores vigentes en la organización que se aproximen a la búsqueda de calidad enmarcados dentro de su propia cultura y así adaptarlos.

Hay que tener en claro, que no solo es aplicar una tendencia que haya tenido buenos resultados en el sector privado, sino que, recalcando lo anterior, debe adaptarse a partir de los factores que influyen en la gestión pública e implantarse estrategias efectivas capaces de garantizar la reforma en los cimientos de la administración.

Es una etapa incipiente aun para muchas de las entidades públicas pero que ya se encuentra encaminada a través de una serie de etapas reformistas a nivel macro para poder solidificar todas las demandas, así como los temas públicos álgidos los que influirán en el reforzamiento del poder público bajo facultades jurídicas, alcanzar la calidad también parte de un proceso argumentativo lo que le brinda carácter social, es todo un reto que la población confíe sin dudar en el gobierno más aun ante la falta de atención a sus necesidades, pero es necesario recuperar la credibilidad si queremos una gestión pública de calidad a través de una política transversal.

1.5.6 Modernización aplicada a la gestión pública y una mirada a la calidad en el sistema de administración de justicia

Esta relación gestión pública-calidad-justicia trae implícita la existencia de un Estado (Gobierno) que administra justicia (leyes) a partir de la existencia de un conflicto puesto a su conocimiento, mediante la realización de un proceso (el proceso judicial), con la presencia de un juez que emite una sentencia y dispone su ejecución; todo esto dirigido a mantener el orden y la confianza social. (Herrera, 2014).

La nueva gestión pública propugna la modernización del estado por defecto, dentro de los campos que engloba se encuentra la administración de la justicia, ciertamente el horizonte es a largo plazo ya que existen factores como la participación de los agentes intervinientes de los procesos, el adoptar nuevos sistemas jurídicos o ante el crecimiento económico y los ciclos que le conciernen.

Se habla de la creación de un sistema disciplinario de administración judicial como parte constituyente de la reforma, ya que propone la mejora organizacional de las cortes y también la accesibilidad a los servicios que se brindan. Claro está, que solo la reforma en la administración de justicia no es aislada, ya que deben darse reformas económicas que le otorguen sustentabilidad

presupuestal, así como en otros sectores para evitar incongruencias internas que afecten al estado.

Las entidades vinculadas a este proceso de modernización deben fortalecer sus recursos ya que bajo un enfoque sistémico se proyecta el cierre de brechas de los servicios en base a costos que son rentables para el estado en contraposición a los gastos propios de la implantación de esta reforma.

II. Problema de Investigación

2.1 Aproximación temática

En principio, es pertinente señalar que, el proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado: a) Al servicio de la ciudadanía. b) Con canales efectivos de participación ciudadana. c) Descentralizado y desconcentrado. d) Transparente en su gestión. e) Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados. f) Fiscalmente equilibrado.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan – en el marco de las políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno – por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. A su vez, establece como uno de los pilares centrales a la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional. (Cicgp, 2008).

El D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Pnmgp, 2013): “4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”. (Pnmgp, 2013).

Además, precisa entre los Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados: d) Gestión por procesos: Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y

migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). (Pnmgp, 2013).

La mejora de la gestión institucional se orienta a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, personas, grupos, entidades o empresas, entre otros estableciendo bases duraderas para el fortalecimiento del Estado, en un ambiente en el cual la gestión por procesos es elemento central de un sistema de calidad, catalizador de la demanda ciudadana. (Pnmgp, 2013)

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

La identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados fortaleciendo el rol del Estado y de los organismos que lo integran. (Pnmgp, 2013)

Los procesos judiciales son la expresión relevante de la producción judicial, la expresión operativa del sistema: es allí donde se manifiesta el servicio al ciudadano, la seguridad jurídica y la justicia pronta; por tanto, la gestión de dicho servicio debe ejecutarse en los plazos y con las garantías que el cliente/ciudadano espera. (Malvicino, 2001)

Cuando dentro de un proceso judicial se experimenta una dilación o un retraso en la emisión de resoluciones judiciales o se sentencia en forma tardía,

o en su caso cuando, dentro de un mismo proceso, dos instancias procesales (judiciales) resuelven de manera contradictoria, o las resoluciones que han sido expedidas por órganos superiores jerárquicamente hablando, no se aplican, es ahí cuando nos encontramos una evidente ausencia de calidad en el servicio de administración de justicia y, por tanto, ante se produce una pérdida de confianza del usuario, a quien se le puede considerar justiciable en la calidad con la que se viene brindando un servicio que en este caso se traduce en la administración de justicia, la cual debe estar orientada a satisfacer las necesidades del ciudadano dentro de un proceso legal y justo.

Ahora, como consecuencia de un proceso ineficiente, lo que se genera es precisamente un exceso en la carga laboral, lo que constituye un problema que, junto a otros factores, forman parte de los obstáculos que impiden el acceso a la tan esperada y muchas veces ansiada administración de justicia, lo que se traduce en la resolución de un conflicto de intereses; pues nos encontramos frente a un hecho que lo que genera es malestar e incomodidad en los usuarios, en este caso los justiciables.

Por otro lado, como es sabido por nosotros, a nivel internacional, a través de los años, se ha venido experimentando un incremento desmesurado y desproporcional de la carga procesal en los distintos despachos judiciales y fiscales (Ministerio Público), y en general en nuestro Poder Judicial; siendo ello así el comienzo de una Gestión de Despacho, la cual en este caso particular es asumida por el señor Fiscal, parte de la consigna de que el Despacho Fiscal es una organización en sí misma, donde el Fiscal no realiza su labor de manera aislada, es decir por su cuenta, o de forma individual, sino que se relaciona con recursos humanos y materiales que requieren de él conocimientos tanto jurídicos como no jurídicos que forman parte de un perfil académico básico, en temas de administración y gerencia, con la finalidad de gestionar, o conducir de forma idónea su despacho fiscal, claro está buscando siempre la eficiencia y calidad en la emisión de dictámenes y en el trabajo de las investigaciones.

La Nueva Gestión Pública engloba que, tanto las empresas privadas como las entidades públicas buscan dirigir sus acciones hacia la eficiencia en la prestación de los servicios que ofrecen al público, con la intención de obtener rentabilidad económica en el primero y social en la segunda; no se puede negar que en ambos casos la necesidad de generar mecanismos que permitan alinear los objetivos organizacionales con las necesidades del público objetivo del servicio que brindan, son cada vez mayores. (Cejudó, 2013)

Es en ese sentido que el Estado en su función de administración de justicia, hace latente su necesidad para generar mejores políticas de servicio que se encuentren orientadas al bienestar del ciudadano, pues debe orientar sus acciones a una considerable similitud para con las acciones que vienen siendo tomadas por la empresa privada (actividad privada) dentro de la cual, claramente el índice de eficiencia y calidad es alta en comparación con las que se perciben en el sector público (administración pública).

Debemos partir por considerar que todas las entidades están al servicio del ciudadano o destinatario de bienes y servicios y dependen de él, en consecuencia deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. Por ende, el Estado, sus autoridades y servidores deben garantizar la transparencia en la actuación de las entidades de la administración pública y generar canales adecuados para facilitar el acceso al ciudadano o destinatario de bienes y servicios a la información pública, promoviendo la participación ciudadana en los asuntos de interés público. (Pnmgp, 2013).

La implementación de la gestión por procesos, al igual que cualquier iniciativa para mejorar la entidad, requiere el compromiso de la Alta Dirección, el que debe ser evidente para el servidor, a través del involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito de dicha implementación.

Ahora, el proceso de implementación de la gestión por procesos implica un cambio progresivo a nivel institucional. Para dar inicio a dicho cambio, es fundamental tener un liderazgo visionario, que establezca el norte de este proceso. Esta visión debe estar claramente expresada a través de los objetivos estratégicos correctamente establecidos.

Para implementar la gestión por procesos es prioritario contar con los recursos necesarios, tanto servidores especializados, disponibilidad de los involucrados para la capacitación y sensibilización correspondiente, materiales e infraestructura, acorde a las necesidades.

El éxito de toda entidad depende cada vez más del compromiso de sus servidores con el trabajo que desempeñan. El compromiso será mayor cuando exista una dirección organizacional clara, un ambiente seguro, confiable y cooperativo. Es muy importante que la entidad capitalice conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de sus servidores. Es decir, toda entidad debe valorar a su servidor, lo que significa comprometerse con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Esto involucra prácticas de trabajo más flexible y de alto desempeño adecuadas a lugares de trabajo y necesidades familiares.

La problemática existente a nivel nacional podría ser inicialmente expuesta con regular aproximación tomando como base las experiencias recogidas durante el trabajo diario, obteniendo de esta manera una síntesis promediada o estandarizada. No obstante, debe entenderse que la situación real y el grado de dificultades variarán de departamento a departamento, de provincia a provincia, de distrito a distrito, y aún entre un despacho y otro situados en una misma ciudad, por lo que con posterioridad a este diagnóstico inicial estandarizado podría ser recomendable profundizar la detección del grado de las dificultades existentes en cada despacho tomando como base la específica información que se solicite y suministren sus integrantes.

Ahora bien, dentro de la problemática a nivel nacional que podemos observar en los despachos fiscales, encontramos entre otros, el absoluto divorcio

entre el organigrama actual y el organigrama requerido por la institución; divorcio que se traduce -por ejemplo- en la existencia de Fiscalías y plazas de personal a nivel nacional en número menor a las que realmente se precisa, como asimismo en la existencia de las llamadas Fiscalías Mixtas, que aunque responden a la necesidad de solucionar un problema de competencia de manera inmediata, constituyen una ostensible negación al principio de especialización. (Hernández, 2008)

El control del flujo y carga procesal, las decisiones respecto de quien o quienes analizan los expedientes y elaboran los proyectos, quienes estudian los casos, como se reparte la carga de trabajo, quienes asisten a las diligencias, etc., varían de despacho a despacho puesto que no responden a un patrón uniforme sino a la creatividad de quien dirige.

Debe tenerse en consideración que, la problemática no sólo se enfoca en un marco estructural, sino también en un marco tecnológico, pues la institución no cuenta con un perfil actual ni prospectivo de sus Fiscales, técnicos, ni auxiliares de justicia. Este instrumento es importante para detectar hasta donde llega el nivel de formación profesional o técnica de nuestros efectivos, y así poder determinar con exactitud las carencias o requerimientos a cubrir vía programas de capacitación o actualización.

Y el aspecto que más nos atañe en la presente investigación, son los aspectos de gestión, dirección y clima laboral, pues salvo por excepción, existe ninguna o poca preparación en el campo de la administración aplicada al Despacho. En un gran número de despachos es necesario impartir formación en gestión pública o administrativa que permita transmitir a los señores Fiscales conocimientos destinados planificar, organizar, dirigir y controlar científicamente el trabajo del despacho a su cargo. Así también a mejorar sus capacidades de dirección, supervisión y liderazgo. Por otro lado, resultaría de gran utilidad, utilizar la estadística, los cuadros de doble entrada, etc., para el control y seguimiento de flujo. Finalmente, optimizar el clima laboral aplicando técnicas y prácticas destinadas a mejorar las comunicaciones, motivación, relaciones personales,

disciplina, orden y trabajo en equipo, propiciando la armonía y el buen entendimiento, a la par que la eficiencia.

En ese sentido, la presente investigación encuentra justificación en la excesiva carga laboral que viene afrontando la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, toda vez que en los últimos dos años ha venido experimentando un incremento desproporcional de la carga laboral (expedientes judiciales para la emisión de dictamen fiscal), y ello en razón de que es la única unidad orgánica superior del Distrito Fiscal de Lima Norte, es decir, es la única Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de dicho Distrito Fiscal, por lo que concentra todo el trabajo de la sede Lima Norte (incluido los módulos básicos de justicia aledaños). Este Despacho Fiscal Superior viene trabajando con cuatro Salas Superiores, todos los módulos civiles y de familia de Lima Norte (San Martín de Porres, Carabayllo, Puente Piedra, Los Olivos, Independencia, Condevilla, Comas), además de las seis Fiscalías Provinciales de la Sede Central – Lima Norte, contando únicamente como personal fiscal y administrativo, con un fiscal superior, un fiscal adjunto superior y dos asistentes en función fiscal, lo que obviamente no contribuye a una óptima realización del trabajo, pues el personal no se da abasto, por lo que resulta necesario poder implementar mecanismos de solución a esta realidad problemática que atañe a este Despacho Fiscal Superior, toda vez que necesita de las herramientas de la Nueva Gestión Pública para así realizar un trabajo aún más eficiente, y con un adecuado clima laboral.

2.2 Formulación del problema de investigación.

2.2.1 Problema General

¿Cómo disminuir la excesiva carga procesal que experimenta la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, si anualmente la carga procesal se viene duplicando?

2.2.2 Problemas específicos:

¿Existe en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte un plan estratégico que busque un adecuado manejo de la carga procesal basado en las herramientas de la nueva gestión pública?

¿Cómo podrían optimizarse en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistentes en la eficiencia y el óptimo clima laboral - organizacional?

2.3 Justificación

La presente investigación reviste suma relevancia jurídica, y sobre todo está orientada a una mejora en el manejo de la carga procesal y su crecimiento desmesurado en los últimos dos años en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y Familia de Lima Norte, para ello considerará los criterios de Hernández, Fernández, & Baptista, (2010, pp.40-41), del siguiente modo:

Por conveniencia.

Ya que esta investigación al desarrollarse resulta de gran relevancia no sólo para el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, sino en general para todo el Distrito Fiscal de Lima Norte, porque la implementación y aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública, presupone una gestión orientada a resultados a partir de una mayor atención al factor humano que vierte todo sus conocimientos y capacidades en el trabajo fiscal para buscar así la celeridad en el análisis de los casos que merecen un óptimo estudio, al tratarse de asuntos de derecho de familia, los cuales merecen un mayor análisis interpretativo por parte de los operadores del derecho.

Desde el punto de la relevancia social.

Resulta de gran importancia, toda vez que el justiciable (ciudadano) quien se encuentra premunido por una garantía constitucional que se traduce en una garantía fundamental considerada como el derecho a la tutela jurisdiccional

efectiva, encontrará un mejor desempeño por parte de los operadores del derecho, y con la celeridad en los procesos judiciales, en el caso del Ministerio Público, en la emisión de los dictámenes, esto es de las opiniones, sentirá que sus derechos se encuentran plenamente protegidos, lo que conllevará a sentirse seguro de que obtendrá sentencias más justas y con mucha mayor celeridad, siempre respetándose las garantías procesales mínimas y la defensa de la legalidad por parte del Ministerio Público, en la medida que esta investigación reflejará la necesidad de implementar la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública en el área civil y de familia del Distrito Fiscal de Lima Norte.

Desde el punto de las implicancias prácticas.

La investigación permitirá que el personal fiscal y administrativo de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte maneje de manera significativa las herramientas de la Nueva Gestión Pública, lo que coadyuvará a una mejor obtención de resultados para el trabajo fiscal, desde la óptica de la defensa de la legalidad mediante la emisión de dictámenes fiscales mucho más óptimos, con una mejor fundamentación y argumentación, y con la mayor celeridad posible; y estando a ello, ejecutar acciones para una gestión más eficaz.

Reviste valor teórico.

Esta investigación tiene implicaciones teóricas puesto que, analiza el impacto que genera la implementación y aplicación de conocimientos conceptuales de la Nueva Gestión Pública y sus herramientas, elaborándose un plan estratégico para la referida implementación y aplicación.

Desde el punto de utilidad metodológica.

La investigación servirá como instrumento o como modelo para realizar otra investigación de variables similares, además de generalizar criterios en las políticas públicas entre diferentes Distritos Fiscales.

2.4 Relevancia

De aplicarse un ideal u óptimo sistema orientado a la descarga procesal en el área civil y de familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, cobrará notable relevancia y ello servirá de modelo para coadyuvar al descongestionamiento de la varias veces mencionada sobrecarga carga procesal de otros Despachos Fiscales, sobre todo las Fiscalías Penales, que cuentan también con una excesiva carga laboral, lo que trae como efecto, un descontento de los usuarios por el excesivo retardo en la solución de sus conflictos judiciales, es decir una demora a veces no atribuible al operador de justicia (juez, asistente, fiscal, o abogado). Siendo ello así, de lograrse una real descarga procesal en el Despacho de la Fiscalía Superior Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, para el año 2018, se generará mayor confianza y credibilidad de los usuarios en la defensa de la legalidad y la persecución del delito, y por ende en la impartición de justicia en el Distrito Fiscal de Lima Norte. Ello se logrará, en principio con la modernización de los despachos fiscales de Lima Norte, para brindar un mejor servicio a los justiciables que recurren en busca de tutela jurisdiccional efectiva.

2.5 Contribución

La presente investigación cobra significativa relevancia en la medida que, coadyuvará a la descarga del Despacho Fiscal de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, en la medida que puedan optimizarse el dicho despacho las herramientas de la Nueva Gestión Pública como la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional, por lo que quedarían establecidos ciertos parámetros de trabajo y organización para la emisión de dictámenes dentro de los estándares de la calidad total, pero que sean expedidos con mayor celeridad, luego de llegado el expediente al Despacho Fiscal Superior. Además, la presente investigación contribuirá a que el recurso humano del Despacho trabaje con mayor comodidad, dado que se implementarán mecanismos de incentivos, para una mayor y mejor clima laboral, que haga menos difícil en principio la convivencia diaria, y las recargadas labores de Despacho.

2.6 Objetivos

2.6.1 Objetivo general

- Implementar un sistema de descarga procesal en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte con el fin de disminuir la excesiva carga procesal que experimenta la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, que anualmente se viene duplicando

2.6.2 Objetivos específicos

-Analizar si existe en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte un plan estratégico que busque un adecuado manejo de la carga procesal basado en las herramientas de la nueva gestión pública.

-Evaluar la optimización en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional.

2.7 Hipótesis

2.7.1 Hipótesis general

- Si se implementa un sistema de descarga procesal en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte entonces se disminuiría la excesiva carga laboral que experimenta el Despacho.

2.7.2 Hipótesis específicas

-Con la implementación en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte un plan estratégico se tendrá un

adecuado manejo de la carga procesal basado en herramientas de la Nueva Gestión Pública.

-Con la optimización de la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional, se logrará implementar un sistema de descarga procesal eficaz en el Distrito Fiscal de Lima Norte.

III. Marco metodológico

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo de estudio

En primer término, indicar que de acuerdo a los objetivos planteados este estudio corresponde a un tipo de investigación cualitativa, pues en el presente caso se procederá al recojo de información a partir de una observación de conductas por parte de los propios operadores del derecho, esto es, los señores fiscales del Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte y el personal administrativo, el mismo que se encuentra comprendido por asistentes en función fiscal y administrativos, quienes serán los sujetos que brindarán al investigados respuestas abiertas y bajo su perspectiva para la posterior interpretación de significados; pues esa tipología de investigación estudia la realidad en su contexto natural, esto es tal y como suceden las cosas, lo que implica el uso y recojo de un gran número de materiales que para el presente caso serán entrevistas en profundidad al personal tanto fiscal como administrativo del Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte.

Ahora bien, en cuanto al tipo de metodología de investigación a emplear en la presente investigación, será el de la observación participativa, pues el investigador en el presente caso, forma parte del Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, por lo que vive y afronta día a día el problema o situación a analizar que en el presente caso es la desmesurada carga procesal que experimenta el Despacho, siendo partícipe de estas experiencias, lo que coadyuvará a un mejor enfoque y por ende un mejor entendimiento respecto de la caracterización de los sujetos de la investigación.

3.1.2 Diseño

En principio es pertinente acotar que por lo estudiado en la presente investigación, el diseño ubica al investigador en el ámbito empírico y le establece

o determina las acciones que deberán ser realizadas para la consecución de los objetivos propuestos.

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, éste señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En la presente investigación se desarrollarán dos métodos de investigación: por un lado el diseño de investigación – acción, ello dado que este diseño contempla el contexto o situación desde punto de vista de los participantes, es decir desde el punto de vista de los sujetos, pues en la presente investigación se va a describir y en su caso explicar lo que sucede con los sujetos, en los mismos términos en que el fenómeno de la carga procesal le merece a ellos; o sea, con el lenguaje jurídico que usan los operadores de derecho, así como el sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida diaria.

Así también se empleará un diseño sistemático pues la recolección de datos, se hará mediante el uso de los sentidos para poder analizar la realidad de forma neutral y en el presente caso vivencial, pues el investigador se encuentra dentro de este campo de acción, es por ello que lo que se busca es remediar un problema que no sólo genera o produce el malestar entre los justiciables (ciudadanos) sino también genera malestar e incomodidad en los trabajadores, por lo que lo que se busca es establecer además de la eficiencia del trabajador, un adecuado clima laboral – organizacional.

3.2 Escenario de estudio

El escenario de estudio en la presente investigación es el Despacho Fiscal de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte en el Distrito Fiscal de Lima Norte, en la Provincia y Departamento de Lima, la cual cuenta con un fiscal Superior, un Fiscal Adjunto Superior, dos asistentes en

función fiscal, un asistente administrativo y un personal se SECIGRA (Servicio Civil de Graduandos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos).

3.3 Caracterización de sujetos

Como la presente investigación se ha llevado a cabo en un Despacho Fiscal, los sujetos se encuentran caracterizados por su conocimiento en temas jurídicos y respecto de procesos judiciales. En su mayoría abogados colegiados o que se encuentren cursando estudios de derecho. Asimismo manejan el trato con el público y poseen habilidades de razonamiento crítico orientado a la defensa de la legalidad en los procesos judiciales.

Por otro lado el personal tanto fiscal como administrativo de este Despacho maneja el trabajo bajo presión por la misma naturaleza de la emisión de los dictámenes fiscales, la misma que tiene un plazo fijado por el Poder Judicial, asimismo se trabaja con una gran carga procesal al ser la única Fiscalía Superior Civil y de Familia de todo el Distrito Fiscal de Lima Norte.

3.4 Trayectoria metodológica

En la presente investigación el instrumento de recolección de datos ha sido un guion de entrevista en profundidad al personal tanto fiscal como administrativo de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte; y este caso, el instrumento de contraste y corroboración de resultados (medición) será el Informe Anual de la Organización del Trabajo que debe presentar el titular del Despacho (Fiscal Superior).

En el presente caso el objeto de estudio fue desagregado en las categorías de eficiencia y clima laboral – organizacional, correspondiéndole a cada una un concepto, tomando el nombre del autor.

El guion de entrevista estuvo compuesto por siete (07) preguntas, cada una orientada a la problemática planteada y a los objetivos presentados en esta

investigación. Se le aplicó a todo el personal de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, y luego se procedió al contraste de las respuestas obtenidas con el Informe Anual de la Organización del Trabajo elaborado por el señor Fiscal Superior, luego de ello, los resultados fueron presentados en una tabla de resultados, en la cual se visualizan las categorías de eficiencia y clima laboral – organizacional. Para luego finalmente proceder a la discusión de los resultados, lo que coadyuvará a la contrastación de la hipótesis planteada.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas y herramientas empleadas en la presente investigación serán: el análisis de fuente documental, el cual estriba en el “Informe Anual de la Organización del Trabajo” que es realizado por los señores Fiscales Provinciales y Superiores sobre la labor y estrategias que desarrollan a lo largo del año. Y una entrevista a profundidad al personal de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, donde se viene desarrollando la presente investigación. Luego de realizadas las entrevistas las cuales han sido registradas en audio, se procedió a la transcripción respectiva para luego presentar los resultados obtenidos y la discusión a la que se ha llegado para obtener las conclusiones que serán presentadas en la presente investigación.

3.6 Mapeamiento

Como es sabido, la presente investigación se ha llevado a cabo en el Ministerio Público – Fiscalía de la Nación pero concretamente en la zona norte de la capital de nuestro país, esto es, el Distrito Fiscal de Lima Norte, el cual tiene su sede central en el Distrito de Independencia, en el cual se ha logrado un notable acercamiento dado quien realiza la presente investigación labora en este Distrito Fiscal, dentro de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, donde somos partícipes de la presente realidad problemática y donde se han obtenido los datos para la discusión en la presente investigación. Aquí se

encuentran plenamente identificados los sujetos, toda vez que se ha trabajado tanto con el personal fiscal como administrativo de este Despacho Fiscal.

Ahora, en el presente caso debe tenerse en cuenta que en el Distrito Fiscal de Lima Norte existen seis despachos del área civil y de familia, y una sola Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia, por lo que cabe señalarse que es la única dependencia superior que cubre todo el Distrito Fiscal de Lima Norte, incluidos los módulos básicos de justicia – MBJ los cuales se encuentran ubicados en Los Olivos, Comas, San Martín de Porres, Puente Piedra, Carabaylo, Canta, e Independencia, además de ello, este Despacho trabaja en coordinación con el Poder Judicial, quien presenta para el caso concreto del Distrito Judicial de Lima Norte 02 Salas Superiores Civiles, 01 Sala Superior de Familia y 01 Sala Laboral, por lo que la carga se desmesura en este Despacho Fiscal, por lo que se hace necesario tomar cartas en el asunto, y empezar con la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública en este Despacho, a fin de acelerar el ritmo de producción sin perder calidad y mantener la eficiencia y un adecuado clima laboral – organizacional.

3.8 Rigor científico

Fiabilidad o Consistencia

La fiabilidad de este trabajo de investigación permite a los investigadores la posibilidad de poder aplicar en sus Despachos Fiscales o Judiciales nuevas herramientas de la gestión pública a fin de poder contrarrestar la excesiva carga laboral que existe en los Despachos y contribuir así a la correcta administración de justicia, en el este caso replicando y siendo incisivos en la eficiencia del personal y el adecuado clima laboral – organizaciones, y poder obtener así resultados similares a partir de técnicas de recolección de datos empleadas en la presente investigación.

Validez

La validez de la información proporcionada en el estudio concierne a la interpretación correcta de los resultados y se convierte en un soporte fundamental

de la investigación. No solo el rigor y la seguridad de los resultados, sino también el modo de recoger los datos, dado que estos han sido obtenidos por medio de entrevistas recogidas en audio, las cuales luego han sido transcritas en Word, y procesadas para la discusión de los resultados, lo que permitió captar los sucesos y las experiencias desde distintos puntos de vista, esto es en base a las entrevistas realizadas.

Credibilidad o valor de la verdad

Los fenómenos y las experiencias humanas, han sido evidenciados tal y como son percibidos por los colaboradores de la investigación. Además, está determinado por la relevancia que tenga el estudio y los aportes que sus resultados generen en la consecución o comprobación de nuevas teorías.

Existe una relación entre los datos obtenidos por el investigador y la realidad que cuentan los relatos de los participantes. El investigador ha descrito e interpretado su propio comportamiento y experiencia en relación con los sujetos o su percepción de los objetos que investiga, toda vez que el investigador forma parte de esta realidad problemática y experimenta la sobrecarga laboral en el Despacho y está dispuesto a tomar acciones para contrarrestar la problemática planteada en la presente investigación.

Consistencia o Dependencia

Conocido a su vez como replicabilidad, este criterio hace referencia a la estabilidad de los datos. En esta investigación, por su complejidad, la estabilidad de los datos no está asegurada, toda vez que como se ha verificado a través del tiempo el aumento de la carga procesal la tendencia es un crecimiento desmesurado; ahora, pese a la variabilidad de los datos, el investigador ha mantenido una relación establecida en la información que recoge y analiza sin perder de vista que por la naturaleza de la investigación cualitativa siempre tendrá un cierto grado de inestabilidad.

IV. Resultados

4.1 Descripción de los resultados

Tabla 1

Entrevista al personal fiscal y administrativo de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte

Categorización	Cód.	Expresiones
+ Personal Fiscal / Administrativo	PD.1	-La problemática de este Despacho Fiscal trasciende en la excesiva carga procesal y en la ausencia de recursos humanos y material logístico.
Gestión de Despacho		-Considero que la problemática más apremiante es la falta de recursos humanos, a fin de poder optimizar más el trabajo que se realiza en esta Fiscalía, además de falta de logística, de recursos que el personal de la fiscalía necesita para desarrollar un trabajo eficiente. Faltaría también más ambientes para que podamos sentirnos más cómodos los trabajadores y desarrollar y un buen trabajo.
Fiscal		-Considero que la problemática más apremiante es ser la única Fiscalía Superior Civil en todo Lima Norte, y al no contar con personal administrativo y fiscal que pueda apoyar a la excesiva carga procesal que viene recibiendo este Despacho.
Eficiencia		- Siendo el único despacho Superior Civil y de Familia de Lima Norte considero que la problemática más apremiante es la excesiva carga laboral y la falta de personal tanto fiscal como administrativo.
Clima Laboral - Organizacional		-Existe mucha carga respecto a los expedientes que ingresan todos los días en las diferentes materias, siendo esta la única Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, abarcando todos los distrito de Lima Norte (Los Olivos, Comas, Puente Piedra, San Martín de Porres, Independencia, Comas), además que se trabaja con 18 fiscalías provinciales y 3 salas entre civiles y laborales, por lo que el personal fiscal y administrativo no es suficiente para la cantidad de carga que ingresa diario en esta fiscalía, por lo que la calidad de los dictámenes y por acelerar el emitir los dictámenes, no es la que uno espera, no resultando muchas veces el contenido que el justiciable espera.
Producción		-Actualmente en esta Fiscalía una de las problemáticas más apremiante es la carga laboral, ya que trabajamos entre tres y cuatro Salas entre civiles y laborales, siendo esta la única Fiscalía Superior Civil y de Familia, lo que hace que la carga sea abrumadora, por lo que el material humano y logístico no está preparado para la carga que afrontamos, es por ello que tanto el Despacho como las oficinas que representan las fiscalías se hace cada vez más precaria y defectuosa la labor fiscal, porque se necesita mayor trabajo humano y mejor logística.
Control		
Evaluación		

PD.2

-Este Despacho Fiscal estableció objetivos determinados; brindar un servicio de calidad de manera eficaz y oportuna, para esto se han trabajado mecanismos que alivien la carga procesal, de tal manera que el personal de esta Fiscalía logre establecer mecanismos de trabajo que permitan elaborar los dictámenes de calidad y de forma oportuna que permitan brindar un servicio de calidad al usuario (justiciable).

-Considero que no, pues se podría estar aún en la búsqueda de esta estrategia, pero aún no, pues seguimos observando un aumento de la carga en esta fiscalía.

-Considero que no, toda vez que la emisión de los dictámenes fiscales siempre son con fechas muy próximas a las vistas de la causa, teniendo en cuenta que trabajos con dos Salas Civiles y una Laboral y fijan vistas de la causa (audiencias) con fechas muy próximas.

-En realidad lo que aquí se aplica es la especialización por materias de cada personal, es decir reparte a cada asistente los expedientes o carpetas fiscales, de acuerdo a la materia en la que cada uno se ha ido especializando, lo cual también genera una sobrecarga personal del asistente, toda vez que nosotros trabajamos con plazos del Poder Judicial y no dejan de enviarnos expedientes, y estando a que existe una especialización y si bien nosotros trabajamos a profundidad los expedientes, la carga sigue llegando y se hace inmanejable.

-Sí, una de las estrategias que Fiscal Superior maneja, es que reparte a cada asistente una materia en específico (respecto de los expedientes e investigaciones) de la carga que ingresa al Despacho, a fin de que cada uno se especialice en una determinada materia. También lo que se ha tratado de hacer más sencillos y entendibles los dictámenes, dentro de los parámetros que se puedan, sin dejar de lado la calidad y partes importantes que contiene cada dictamen fiscal de acuerdo a la materia.

-Se podría decir que una metodología que tenemos actualmente fue implementado por el actual fiscal superior fue que pregunta o dificultad que teníamos frente al expediente en análisis, se le consultaba a él y se formaban criterios uniformes. Otra estrategia es que se permite que los ex secigristas puedan apoyarnos, en la medida que ya manejan y conocen los temas y materias que se tratan en este Despacho Fiscal

PD.3

-Se ha tratado que en la medida de lo posible la sobrecarga procesal sea tratada a fin de producir una eficiente labor en la proyección de dictámenes fiscales, lamentablemente no se cuenta con las herramientas necesarias, hay ausencia de logística y recursos humanos.

-Considero que no ha sido eficaz, precisamente porque

entre estos años la carga ha ido en aumento.

-Considero que no, porque en el año 2016 la carga procesal ha variado respecto a la carga del año 2017, la cual ha sido aún más excesiva, y hoy que estamos 2018 la carga al parecer viene aumentando de manera considerable respecto a los años pasados.

-Yo considero que estos problemas todos se concatenan, pues el que exista sobrecarga laboral y sobrecarga personal nos lleva a que por la misma presión de la carga nos obliga a que muchas veces tengamos que ponderar la producción de dictámenes y la calidad del mismo, es decir se da una ponderación entre calidad y productividad, lo que muchas veces hace que la calidad del dictamen disminuya, por lo que lo que prima la producción antes que la calidad.

-Sí, porque no se cuenta con mucho personal, no se cuenta con un respeto a los plazos por parte del Poder Judicial, y siempre se trata de avanzar con los recursos materiales y humanos que hay.

-Considero que en el año 2016 la carga en el año 2016 no excedía tanto como si lo ha sucedido en el año 2017. Si bien es cierto, la carga de aquel entonces era menos, y de cierta forma se complementaba con los asistentes que teníamos en ese momento, la metodología era eficaz, pero actualmente la esta metodología ya no resulta eficaz porque el aumento de la carga ha sido desmesurado.

-Definitivamente sí. La gestión pública debe ser modernizada en base a las estrategias recabadas en la actividad o empresa privada. Se debe hacer un trabajo en equipo, se debe contar con un liderazgo y con todas las herramientas necesarias para que el personal pueda brindar un servicio de calidad y en un ambiente laboral óptimo que permita lograr un servicio de calidad.

-Considero que sí, ya que en la actividad privada podemos observar que se da mayor importancia a la calidad de trabajo que se brinda a los ciudadanos, ponen en primer lugar a los ciudadanos y a lo que ellos buscan para que se pueda lograr este trabajo de una manera eficaz, en cambio en el sector público creo que se busca más que todo optimizar la cantidad y no la calidad, lo que pasa concretamente en este despacho fiscal por la excesiva carga procesal que ingresa mes a mes, por lo que no se le da una debida importancia al ciudadano.

-Considero que sí, porque la gente ve mucho mejor cómo trabaja la actividad privada en relación a la actividad pública, así se ve que mucha gente tiene quejas respecto no sólo con el Ministerio público, sino también con el Poder Judicial, con quienes trabajamos de la mano, y muchas veces no cumplimos con los plazos, y los procesos de llevan por años, y no se encuentra una satisfacción de los justiciables. Así también se tienen

falencias en el tema de la fundamentación de los dictámenes, con lo que la gente no se encuentra contento con lo resuelto, haciéndose aún más largos los procesos

-Yo creo que sí, en este caso todo es un engranaje que nos lleva a trabajar muchas veces aceleradamente, primando la producción o productividad, por lo que considero que se podría afianzar lo que es el clima organizacional mediante estrategias de tal forma que la misma situación no influya o no tenga tanto impacto emocional en cada personal, porque en realidad esa situación muchas veces crea un clima un poco tenso.

-Si, por lo entendido se pueden aplicar estrategias como la retroalimentación, algo que se da aquí, puesto que los conocimientos que tiene cada uno se comparten tanto con el Fiscal Superior, y el resto del personal. También, el señor Fiscal Superior ha implementado un medio de comunicación grupal (whatsapp) donde el superior comparte jurisprudencia e información relevante para la resolución de los casos que ingresan a este Despacho. Así también puede utilizarse como estrategia evaluar y analizar los resultados que hay, por lo menos en cada semestre del año.

-Actualmente tengo pocas nociones sobre la Nueva Gestión Pública pero asumo que si en algunas entidades del Estado al haberlas aplicado en el sector público, asumo que sí se podrían dar nuevos y mejores resultados aplicándolas en este Despacho ya que se hace muy necesario adoptar nuevas y mejores estrategias.

-Se hace en la medida de lo posible un seguimiento respecto a la eficiencia del personal fiscal y administrativo, se trabaja en equipo y se hace el debate jurídico necesario, se provee la jurisprudencia requerida, a través de mecanismos tecnológicos (whatsapp, correo institucional, etc.) a través de los cuales se busca perfeccionar el trabajo del personal fiscal.

-Considero que no, ya que al estar todos reunidos en dos oficinas tan pequeñas no hay un adecuado clima laboral ya que, para obtener un trabajo más óptimo para el ciudadano, se debe tener un adecuado clima laboral, un trabajo en orden donde el personal se sienta cómodo y pueda afianzar su productividad.

-No, no tenemos un adecuado clima laboral, no contamos con los ambientes adecuados ni con el personal adecuado, nos faltan capacitaciones. Si bien se tiene como estrategia el que el Fiscal Superior nos brinde información, pero no tenemos capacitaciones por parte de la misma institución, lo que no sucede, pues aquí se avocan mucho más al ámbito del derecho penal, por la próxima entrada del Nuevo Código.

-Yo creo que es bastante difícil, pues la sobrecarga laboral crea un clima bastante tenso, poco adecuado,

PD.5

porque nosotros nos sentimos obligados a maximizar nuestro potencial y trabajar aceleradamente para cumplir con todos los plazos que el Poder Judicial nos impone.

-En este Despacho por el momento no hay ningún procedimiento adecuado, puesto que cada uno de los asistentes maneja su carga, ya que a cada uno el fiscal superior asigna la materia de la especialidad, y en vista que cada expediente viene con una fecha límite, ya es cuestión de que cada asistente se organice y aplique sus propias estrategias y se organice de tal forma que cumpla con la producción.

-Se podría decir que sí, el nuevo Fiscal Superior ha implementado un clima laboral de bastante confianza entre él y su personal, el clima laboral es más manejable y él incide más en la confianza que el personal le tenga a él como jefe, y creo que eso ayuda al trabajo de día a día, lo que no se hace un clima laboral tedioso, o tenso, por lo que el contacto día a día con él ayuda a mejorar día a día la producción de los dictámenes, que son el principal trabajo de este despacho fiscal superior.

-Sí, se procura establecer estrategias relacionadas a la gestión de Despacho Fiscal, todas con un objetivo definido, que es brindar un servicio de calidad en forma oportuna al usuario, a pesar que no se cuenta con todos los mecanismos necesarios, no hay la logística correspondiente, hay computadoras desfasadas, no todas conectadas a internet, no hay acceso al spij, no se cuenta con personal ni fiscal ni administrativo, pero pese a ello se trata de realizar un trabajo eficiente.

-Aún no, considero que no se desarrolla alguna estrategia relacionada a la gestión de despacho fiscal, ya que hacen falta recursos humanos, materiales, y tecnología.

PD.6

-Considero que no, porque no hay una gestión concreta en este despacho, pues la gestión aquí muchas veces varía, no hay uniformidad en la gestión que maneja la fiscalía.

-Yo creo que no, porque, todo nos genera un trabajo acelerado, nosotros dependemos de las vistas de la causa que nos asigna el Poder Judicial, los plazos son cortos, el trabajo es excesivo. Por ende considero que las estrategias todavía las estrategias no son del todo eficaces. Tratamos de sacar la mayor cantidad de dictámenes y se deja de lado la calidad, y eso no es ser eficiente, además aquí estamos trabajando en sobretiempo con sobrecarga, y aunque se trata de hacer lo mejor posible, dadas las condiciones es bien difícil.

-Por ahora no. Debido a la sobrecarga que tenemos y a la prontitud de los plazos para emitir el dictamen fiscal.

-No podría responder esta pregunta porque no manejo mucho el tema, por ende prefiero no contestarla.

PD.7

-Que el Estado brinde los recursos necesarios para así brindar un servicio óptimo a la población.

-Precisamente más contratación de personal, adquirir instrumentos de buena calidad que permitan que estos profesionales desarrollen su trabajo con mayor calidad. La implementación de otras oficinas, en esta fiscalía o la creación de una segunda fiscalía superior civil y de familia. Considero también que se debe medir la productividad del personal que trabaja en esta fiscalía a fin de que se pueda optimizar la calidad de dictámenes que proyectamos, a través de informes que el Fiscal o líder encargado del despacho pueda desarrollar para que así podamos optimizar nuestro trabajo, a través de estos informes que midan la calidad de trabajo del personal del despacho de manera constante, puede ser trimestral o mensual, para que los trabajadores nos sintamos con mayor compromiso para poder desarrollar mejor nuestro trabajo.

-Como primera alternativa la creación de una nueva Fiscalía Superior Civil y de Familia, o en su caso la contratación de mucho más personal tanto fiscal como administrativo, y sobre todo la capacitación en las diferentes materias que se ven en este Despacho, para así mejorar la calidad de los dictámenes de esta Fiscalía y los usuarios se sientan más satisfechos con la emisión de nuestros dictámenes.

-Definitivamente que contraten mayor número de persona, asimismo lo que ya se viene trabajando es que exista algún tipo de formato de dictamen, con lo que se nos aligere el trabajo, y se haga mucho más rápida la producción, sin dejar de lado la calidad.

- La primera alternativa de solución sería que se pueda crear otra Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia, para que así la carga se distribuya de manera proporcional y no haya sobrecarga laboral en el Despacho. También que se otorguen más recursos materiales, económicos y humanos, un ambiente más adecuado y más personas, más asistentes, más personal que pueda apoyar con la carga de este Despacho. Y por último que el fiscal superior elabore un informe en el cual señale las problemáticas y las estrategias que hay dentro de este Despacho Fiscal, es decir, cuáles son los métodos que él utiliza para lidiar con la abundante carga procesal y cuáles son las fortalezas y oportunidades que se tiene frente a esta amenaza que constituye la excesiva carga laboral.

-Propondría que haya mayor capacitación en lo que son los temas de derecho civil y de familia y lo contencioso administrativo, ya que por ser número minoritario las fiscalías de familia, sólo se enfocan al tema penal, lo cual no debería darse ya que las materias aquí son igual o incluso más complejas que en el ámbito penal. Otra es que nos puedan proporcionar sistema logístico

adecuado, mejores computadoras, mayor velocidad de internet, y oficinas, porque actualmente estamos viviendo hacinados debido a la carga procesal que tenemos, por lo que hoy en día el Fiscal Superior tiene que contratar con su propio pecunio a ex secgristas o asistentes lo cual genera mayor cantidad de personal en el Despacho, Y finalmente la creación de una segunda Fiscalía Superior Civil y de Familia que divida la carga procesal en dos despachos lo cual ayudaría a sobremanera a la descarga de este Despacho Fiscal Superior.

V. Discusión

5.1 Preguntas derivadas (1-7) de la entrevista en profundidad.

En principio es importante señalar que la presente investigación se ha llevado a cabo en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, y se ha considerado como sujetos al personal fiscal y administrativo de esta Fiscalía, toda vez que resultan ser las personas idóneas para expresar la realidad que viene experimentando este Despacho, más aún sin son ellos quienes vienen afrontando día con día esta problemática, obteniendo de ellos información real e idónea que coadyuvará a la consecución de los objetivos de esta investigación; siendo así, podemos establecer la siguiente discusión:

Pregunta Derivada 01: ¿Cuál considera usted que es la problemática más apremiante que experimenta este Despacho Fiscal?		
Objetivo general: Implementar un sistema de descarga procesal en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte con el fin de disminuir la excesiva carga procesal que experimenta la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, que anualmente se viene duplicando		
Código	Categorización	Discusión
PD1	Personal Fiscal/Administrativo Gestión de Despacho Fiscal	La presente investigación ha logrado identificar hasta tres problemas apremiantes dentro de la labor del Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, con los cuales coinciden los sujetos entrevistados, estos son: 1) La excesiva carga procesal, la cual viene en un aumento desmesurado y desproporcional desde el finales del año 2015 e inicio del año fiscal 2016. 2) La falta de recursos humanos, y esto es así, toda vez que dentro de los últimos dos años el incremento de la carga procesal ha sido excesivo, lo que hace que el personal designado en este Despacho Fiscal Superior no resulte suficiente, respecto a la cantidad de expedientes judiciales y carpetas de investigación que ingresan de manera diaria o interdiaria a este Despacho. 3) La necesidad de la creación de una Segunda Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, dado que como se ha venido señalando, este

		<p>es el único Despacho de todo el Distrito Fiscal de Lima Norte, que trabaja con 18 Fiscalías Provinciales distribuidas a lo largo de todo Lima Norte, y con hasta 4 Salas Superiores del Poder Judicial, el cual fija plazos de Audiencia muchas veces muy cercana a la fecha en que es remitido el expediente judicial, lo que genera también un retraso en la carga procesal, pues casi siempre se está dando prioridad a las fechas de vista más cercanos, dejando de lado las materias a las cuales les corresponde un mayor plazo.</p> <p>Por otro lado, y tal como lo manifestó una de las entrevistadas, el personal tanto fiscal como administrativo en años anteriores ha sido similar, y no se experimentaba una realidad como la de hoy, que está casi inmanejable, y en efecto ello era así, porque si bien este Despacho Fiscal recibía una considerable carga procesal, el personal aún podía controlar los ingresos e inclusive culminar mensualmente con el sistema de carga cero (ningún expediente pendiente al final del mes), lo que hoy en día no se puede aplicar, pues el ingreso de expediente o carpetas de investigación es diario o interdiario, lo cual hace que inclusive hoy por hoy aún exista carga del año 2017, cuando estamos ya por cerrar el primer trimestre del año, lo que sin duda hace necesario que se tomen acciones al respecto.</p>
--	--	---

Pregunta Derivada 02: ¿Se desarrolla en su Despacho Fiscal alguna estrategia o metodología de trabajo con la finalidad de evitar la sobrecarga procesal y la dilación en las diligencias y/o emisión de dictámenes fiscales?		
Objetivo específico 01: Analizar si existe en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte un plan estratégico que busque un adecuado manejo de la carga procesal basado en las herramientas de la nueva gestión pública.		
Código	Categorización	Discusión
PD2	Personal Fiscal/Administrativo Gestión de Despacho Fiscal	<p>En este apartado claramente se deslinda la percepción del Fiscal Superior como jefe de Despacho y la de asistentes administrativos que son en efecto quienes realizan la proyección de los dictámenes fiscales o disposiciones fiscales y presentan al señor Fiscal para que proceda a su revisión y posterior firma o suscripción. En la presente investigación, la mayoría ha considera que no se desarrolla alguna estrategia o metodología de trabajo, lo que no quiere decir que no se busque reducir la sobrecarga procesal, sino que más bien el asistente considera que las estrategias o forma de trabajo que se ha venido utilizando en este Despacho Fiscal actualmente ya no resulta eficaz, por lo que no se obtienen los resultados que sí se venían viendo en los años 2015 hacia atrás, es decir antes de que empiece la sobrecarga laboral en el Despacho.</p> <p>Ahora, de los resultados obtenidos, se puede apreciar que el personal administrativo (asistentes en función fiscal) considera que una estrategia que se viene aplicando en esta Fiscalía es la “especialización por materias”, esto es, que a cada asistente o personal del despacho se le asigne una determinada materia para que pueda trabajar un determinado grupo de expedientes o carpetas de investigación, lo cual para algunos resulta también contraproducente, toda vez que eso le genera una sobrecarga personal al asistente, lo que demanda mayor presión, puesto que puede darse el caso que el asistente reciba un grupo de expedientes todos con una fecha de audiencia muy próxima, lo que obviamente desencadena un inadecuado clima laboral – organizacional y un desempeño poco eficiente</p>

		<p>por parte del personal, por lo que consideramos que esta estrategia si bien no es mala, debe ser aplicada con algunas consideraciones por parte del Fiscal Superior para con los asistentes, ya que si bien la especialización del personal en una determinada materia, se debe tener en cuenta que no todas las materias entran en igual cantidad, además puede darse el caso que un personal especializado en determinada materia ingrese a su periodo vacacional, entonces quién asume esa carga, si no hay un especialista, he ahí un latente problema que debe ser considerado para el tema de la adopción o implementación de esta estrategia, pues la labor del despacho no se puede ver perjudicada, o en su caso dicha labor no puede detenerse, toda vez que la carga por tendencia en estos últimos años viene en aumento, y así se está viendo en el presente año 2018, por lo que de los resultados obtenidos se infiere que no se desarrolla actualmente en el Despacho Fiscal un mecanismo o desarrollo verdaderamente eficaz que permita contrarrestar la sobrecarga laboral, lo cual debe tenerse como un aspecto prioritario en el Despacho, toda vez que se no se puede afectar al personal con un inadecuado clima laboral organizacional, ni se puede contrarrestar la eficiencia y la producción del Despacho.</p>
--	--	---

Pregunta Derivada 03: ¿Considera usted que el trabajo que se ha venido desarrollando entre los años 2016 y 2017 respecto de la carga procesal que ingresa a este Despacho (expedientes judiciales e investigaciones fiscales) ha sido eficaz?		
Objetivo específico 01: Analizar si existe en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte un plan estratégico que busque un adecuado manejo de la carga procesal basado en las herramientas de la nueva gestión pública.		
Código	Categorización	Discusión
PD3	Eficacia	<p>En este apartado las respuestas han sido variadas, partiendo del punto de vista del Fiscal Superior, quien señala que en la medida de lo posible se han venido desarrollando estrategias para que el trabajo sea eficaz, lo que resulta el objetivo de este Despacho Fiscal. Ahora, por otro lado la mayoría de entrevistados considera que el trabajo que se ha venido desarrollando no ha sido eficaz, y ello en razón del aumento excesivo de la carga procesal, el cual ha sufrido un desmesurado incremento entre los años 2016 y 2017; pero como se ha señalado en la pregunta derivada 02, ello es producto precisamente de que en años anteriores la Fiscalía contaba con mucho más personal y herramientas o estrategias utilizadas resultaban eficaces, en la medida que se podían trabajar los expedientes y las carpetas fiscales que ingresaban se podría distribuir entre el personal con el que contaba este Despacho, el cual era mayor en relación al que existe hoy en día.</p> <p>En suma, no es que el trabajo realizado por el personal de la Fiscalía Superior Civil y de Familia de Lima Norte no haya sido eficaz, sino que hoy en día la realidad es otra, hay muchos más procesos judiciales, lo que genera que haya mucha más carga procesal, por lo que entre los años 2016 y 2017 el incremento de la carga procesal ha sido abismal, por lo que hoy en día la imagen o perspectiva que se tiene del trabajo realizado es que no ha sido eficaz, pero enfocándolo desde la óptica real, y del trabajo humano que se viene realizando, y los denodados esfuerzos pese a las severas limitaciones con las que cuenta el Despacho Fiscal Superior. Siendo ello así, consideramos que la eficacia del trabajo fiscal de este Despacho encuentra estrecha relación con las limitaciones y la problemática con la que cuenta la Fiscalía,</p>

		<p>pues tiene que trabajar con los recursos que ostenta, tanto logísticos como humanitarios, por lo que tal vez esa sea la razón por la cual la percepción del personal que labora en este Despacho es que el trabajo realizado no viene siendo eficaz, porque pese a los grandes esfuerzos humanos, no se logra una descarga procesal considerable, puesto que mientras se trabaja en la reducción de la carga, la misma continúa ingresando, haciendo que inclusive hoy estando dentro del primer trimestre del año 2018, se tenga carga procesal del año 2017, por lo que se hace necesario que se considere la aplicación de herramientas de la nueva gestión pública como la eficiencia, enfocada al personal que labora en el Despacho Fiscal, y el adecuado clima laboral – organizacional con el que se debe trabajar en virtud de las limitaciones y la problemática que aqueja al Despacho Fiscal, teniendo en cuenta que es la única Fiscalía Superior Civil y de Familia de todo el Distrito Fiscal de Lima Norte.</p>
--	--	--

Pregunta Derivada 04: Hoy en día se habla de la Nueva Gestión Pública, la cual puede sintetizarse en la aplicación de estrategias de la actividad o empresa privada al ámbito del sector público. ¿Usted considera que se podría aplicar estrategias de la actividad privada al contexto y circunstancias de la actividad pública, concretamente de este Despacho Fiscal Superior?		
Objetivo específico 02: Evaluar la optimización en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional..		
Código	Categorización	Discusión
PD4	Nueva Gestión Pública	<p>En esta interrogante, la respuesta ha sido unánime, y en realidad es la percepción esperada, toda vez que resulta favorable la aplicación de herramientas de la nueva gestión pública en este Despacho Fiscal, y no sólo en el Despacho Fiscal, sino en todo el Ministerio Público y en general en todo el sector público, puesto que como operadores del derecho, estamos llamados a tener un constante contacto con los justiciables (usuarios), además son ellos quienes esperan del personal de fiscalía no sólo un trato adecuado, sino también eficiencia en el trabajo, en este caso en la emisión de los dictámenes fiscales, o de las disposiciones superiores, siendo ello así, aplicar herramientas como la eficiencia y el adecuado clima laboral – organizacional coadyuvarían en principio a la descarga procesal con la que cuenta el Despacho hoy en día y también a brindar un servicio de calidad al ciudadano, que es sino el principal fin de la nueva gestión pública, estando ligada a la obtención de resultados que permitan una mejor atención al ciudadano y la optimización de los recursos públicos.</p> <p>Trabajar dentro de un Despacho Fiscal el tema de la eficiencia del personal, y del adecuado clima laboral organizacional, presupone un mayor rendimiento del recurso humano en base al trabajo en condiciones óptimas, pues la nueva gestión pública no sólo atañe a la satisfacción de las necesidades del ciudadano, o una mejor atención para este, sino que también debe tomarse en cuenta al personal que brinda el servicio, es en este caso al personal tanto fiscal como administrativo, quienes vienen realizando denodados esfuerzos pese a las limitaciones con las que cuenta el Despacho, por lo que se deben tomar acciones respecto a la eficiencia del personal, tal vez con un sistema de incentivos o de propuestas para sus mejoras</p>

		personales y profesionales, de pronto no orientadas a mejoras salariales, pero si a su bienestar personal y profesional, con un sistema de capacitaciones, o estudios, que afiancen su desempeño en el Despacho y con trabajo en equipo poder hacer una descarga procesal del Despacho, para así establecer un óptimo clima laboral que cumpla con la finalidad de una menor atención al ciudadano y al bienestar integral de los trabajadores del sector público.
--	--	--

Pregunta Derivada 05: En su Despacho Fiscal, ¿Se desarrolla algún procedimiento o trabajo respecto a la eficiencia del personal fiscal y administrativo y se trabaja alguna estrategia para mantener un adecuado clima laboral - organizacional?		
Objetivo específico 02: Evaluar la optimización en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional..		
Código	Categorización	Discusión
PD5	Eficiencia/Clima Laboral - Organizacional	<p>Una característica común en estas respuestas es que todos los entrevistados relacionan el no contar con una estrategia determinada con la sobrecarga procesal que existe en el Despacho, ello aunado a la falta de personal y de recursos materiales y logísticos que muchas veces impide que el trabajo que se desarrolla en el Despacho Fiscal sea eficaz. Otra similitud es que el personal considera como una estrategia, el que el Fiscal Superior como cabeza de grupo o de equipo brinde la información actualizada y la normativa correcta y vigente que será materia de aplicación en un caso en concreto.</p> <p>Desde esta perspectiva, consideramos que una de las estrategias que se viene aplicando en este Despacho Fiscal sería el que el personal fiscal tenga la apertura para con el personal administrativo de poder realizar las consultas y el debate del caso en concreto para un correcto desarrollo del criterio fiscal dentro del dictamen fiscal, el cual resulta el producto diario del personal administrativo de la Fiscalía, y se hace notablemente necesario que el Fiscal Superior como jefe de grupo tenga esa apertura para debatir criterios y posturas, lo que se refleja en un dictamen o disposición fiscal más eficiente, lo que conllevaría a la satisfacción de las expectativas del ciudadano usuario (justiciable); siendo ello así se hace necesario que se apliquen en el despacho de la Fiscalía Superior Civil y de Familia de Lima Norte, las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistentes en la eficiencia del personal y un adecuado clima laboral – organizacional, para que así no sólo se tengan ciudadanos satisfechos o por lo menos conformes con el servicio brindado, sino también</p>

		trabajadores más conformes y satisfechos con el trabajo que vienen realizando, lo que los ayude a crecer no sólo personal sino también profesionalmente, que haga que se tengan ciudadanos contentos a la parte y en coexistencia con trabajadores del sector público con amplias ganas e intenciones de servir al público y desempeñar la función pública con mayor ahínco y predisposición.
--	--	---

Pregunta Derivada 06: ¿Se desarrollan y/o aplican en este Despacho Fiscal estrategias relacionadas a la Gestión de Despacho Fiscal (gestión pública)?		
Objetivo específico 02: Evaluar la optimización en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional.		
Código	Categorización	Discusión
PD6	Gestión de Despacho	<p>Un criterio similar en estos resultados es que, se considera que no se vienen aplicando estrategias relacionadas a la gestión de despacho, y ello en razón de las limitaciones con las que cuenta el Despacho Fiscal partiendo de la excesiva carga laboral y la falta de personal tanto fiscal como administrativo, para el manejo de la carga laboral que ingresa al Despacho en mayor proporción durante los últimos dos años, ello en razón de que esta problemática le estaría impidiendo al jefe de equipo (fiscal superior) que pueda implementar un conjunto de estrategias orientadas a la consecución de resultados más óptimos, toda vez que lo que se busca es poder reducir la carga procesal y poder así gozar de un ambiente mucho más adecuado, y establecer un adecuado clima laboral – organizacional óptimo, que le permita al personal que labora en el Despacho poder desempeñar su trabajo en un ambiente tranquilo, adecuado y que le permita concentrar todo su potencial en la emisión de los dictámenes fiscales y las disposiciones fiscales superiores que son en suma el trabajo o producto que entrega este Despacho Fiscal, teniendo en cuenta que es el único despacho Superior Civil y de Familia de todo el distrito fiscal de Lima Norte.</p> <p>.</p>

Pregunta Derivada 07: ¿Qué alternativas de solución propondría respecto de la problemática que experimenta este Despacho Fiscal Superior		
Objetivo específico 02: Evaluar la optimización en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional.		
Código	Categorización	Discusión
PD7	Eficiencia / Clima Laboral - Organizacional	<p>En este último apartado los resultados obtenidos gozan de una naturaleza muy similar. Se parte de que el Estado brinde los recursos necesarios para así brindar un servicio óptimo a la población, a partir precisamente de la contratación de personal, y de instrumentos de buena calidad que permitan al personal que labora en esta Fiscalía desarrollar su trabajo con mayor calidad.</p> <p>Por otro lado y en aras de una mayor eficiencia del personal tanto fiscal como administrativo, se propone la implementación de otras oficinas, pues actualmente sólo se cuenta con dos ambientes muy reducidos si nos enfocamos a la abundante carga procesal (expedientes judiciales) que ingresan de forma diaria o interdiaria al despacho.</p> <p>Asimismo se expresa la necesidad de la creación de una segunda fiscalía superior civil y de familia.</p> <p>Y finalmente la medición de la productividad del personal que trabaja en esta fiscalía a fin de que se pueda optimizar la calidad de dictámenes que proyectamos, a través de informes que el Fiscal o líder encargado del despacho pueda desarrollar para que se mida la calidad de trabajo del personal del despacho de manera constante, puede ser trimestral o mensual, para que los trabajadores nos sintamos con mayor compromiso para poder desarrollar mejor nuestro trabajo. Claro está con el otorgamiento de más recursos materiales, económicos y</p>

		humanos, un ambiente más adecuado y más personas, más asistentes, más personal que pueda apoyar con la carga de este Despacho. Ello de la mano con una mayor capacitación en lo que son los temas de derecho civil y de familia y lo contencioso administrativo, ya que por ser la única fiscalía superior civil y de familia, sólo se enfocan al tema penal, lo cual no debería darse ya que las materias en lo civil y de familia son iguales o incluso más complejas que en el ámbito penal.
--	--	---

VI. Conclusiones

Primera:

La problemática más apremiante que aqueja hoy por hoy al despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte es sin duda el aumento desmesurado de la carga procesal lo cual se agudiza al ser ésta la única Fiscalía en su rama a nivel de todo el distrito Fiscal de Lima Norte, lo que hace que se concentre una sobrecarga abismal de trabajo y no se puede trabajar con las herramientas necesarias y adecuadas para una descarga del despacho a través de una gestión adecuada de Despacho, podríamos sintetizar que existen entre otros, tres problemas apremiantes dentro de la labor del Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, estos son: 1) La excesiva carga procesal, la cual viene en un aumento desmesurado y desproporcional desde el finales del año 2015 e inicio del año fiscal 2016. 2) La falta de recursos humanos, y esto es así, toda vez que dentro de los últimos dos años el incremento de la carga procesal ha sido excesivo, lo que hace que el personal designado en este Despacho Fiscal Superior no resulte suficiente, respecto a la cantidad de expedientes judiciales y carpetas de investigación que ingresan de manera diaria o interdiaria a este Despacho. 3) La necesidad de la creación de una Segunda Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, dado que como se ha venido señalando, este es el único Despacho de todo el Distrito Fiscal de Lima Norte, que trabaja con 18 Fiscalías Provinciales distribuidas a lo largo de todo Lima Norte, y con hasta 4 Salas Superiores del Poder Judicial, por lo que se hace necesario y oportuna la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública tales como la eficiencia del personal que labora en el Despacho y un adecuado clima laboral – organizacional que coadyuve a la solidificación del trabajo en equipo y la satisfacción de las expectativas del usuario (justiciable).

Segunda:

Resulta sumamente necesario implementar un sistema de descarga procesal en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte con el fin de disminuir la excesiva carga procesal que experimenta la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte teniendo en consideración que anualmente la carga procesal se viene duplicando y al parecer es una

tendencia que se perfila a mantenerse, teniendo en cuenta las experiencias de los años fiscales 2016 y 2017, toda vez que aun cuando se lucha por obtener mejoras por parte de las instancias superiores (sede central), pero aun así, no se han escuchado ni tomado cartas en el asunto, por lo que se tiene que continuar trabajando con las limitaciones expuestas en la presente investigación.

Tercera:

De acuerdo a los resultados obtenidos, es de indispensable cumplimiento que se implemente dentro de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte un plan estratégico que busque un adecuado manejo de la carga procesal basado en las herramientas de la Nueva Gestión Pública, toda vez que a partir de la experiencia que se viene dando en la actividad privada, se pueden obtener mejores resultados a partir de orientar el trabajo que se desarrolla en el Despacho Fiscal a la mejor atención al ciudadano y al bienestar del trabajador, lo que coadyuvaría a la coexistencia de usuarios conformes y trabajadores que se desarrollan dentro de un adecuado clima laboral – organizacional, lo que permite que éstos se desarrollen tanto personal como profesionalmente dentro de esta institución que es el Ministerio Público.

Cuarta:

Sin duda luego de los resultados que se han obtenido en la presente investigación es de notable relevancia el evaluar la optimización en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional; lo que permitirá poder implementar la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública aplicadas a este Despacho Fiscal, pues si bien se han detallado los problemas que aquejan al Despacho, las soluciones en gran medida dependen de las máximas autoridades, por lo que precisamente la implementación de estas herramientas coadyuvarían al adecuado desarrollo de la labor fiscal y administrativa del Despacho, obteniendo dictámenes fiscales con mayor calidad y una mayor eficiencia por parte del personal administrativo que

finalmente se encarga de la proyección de los dictámenes o disposiciones fiscales.

Quinta:

Finalmente, en virtud de los resultados obtenidos, estamos seguros que con la optimización de la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte consistentes en la eficiencia y el óptimo clima laboral – organizacional, se logrará implementar un sistema de descarga procesal eficiente y eficaz en el Distrito Fiscal de Lima Norte, logrando además recobrar la confianza de los usuarios (justiciables), al poder emitir dictámenes con mucha más calidad y en una producción mucho más eficiente, pero trabajando de la mano tanto producción como calidad, para la satisfacción de las expectativas del usuario con el sistema de justicia de nuestro país, y claro está, afianzando una estrecha vinculación entre el trabajo eficiente del personal que labora en el despacho y el adecuado servicio que se le debe brindar al ciudadano.

Sexta:

Medir la satisfacción del ciudadano o destinatario de bienes y servicios, es fundamental para conocer su percepción sobre el bien recibido o el servicio prestado. La comparación y el aprendizaje de las actividades, servicios o procesos que realizan otras organizaciones tanto públicas como privadas, ayudan a identificar oportunidades para la mejora e innovación. Siendo ello así, las sugerencias y aportes de los servidores, que tienen conocimiento directo y participación en las actividades, son una fuente muy importante para identificar carencias, fallas y oportunidades de mejora.

VII. Recomendaciones

Primera:

La implementación por parte de la Gerencia General del Ministerio Público de la Segunda Fiscalía Superior Civil y de Familia de Lima Norte, o en su caso la contratación de mayor personal fiscal y administrativo que coadyuve a la descarga del despacho.

Segunda:

La optimización de un modelo de dictamen y de disposición fiscal que combine calidad y eficiencia, esto es, modelos más simples pero con un alto grado de calidad en su fundamentación y argumentación, con un lenguaje dúctil y de fácil entendimiento para el justiciable.

Tercera:

La elaboración de un informe que puede ser mensual o trimestral respecto de la productividad del personal que labora en el Despacho de la Fiscalía Superior Civil y de Familia de Lima Norte, claro está, con metas trazadas u objetivos propuestos a cumplir dentro del mes o trimestre, en atención a la abundante carga procesal que ingresa al despacho forma diaria o interdiaria.

Cuarto:

Implementar un sistema de incentivos que sean de atractivo interés para el trabajador a fin de que encuentre aún mayores motivaciones en el desempeño de su labor administrativa, que haga aún más eficiente su labor y su desarrollo personal y laboral.

Quinta:

Que se realicen capacitaciones permanentes al ámbito civil y de familia en Lima Norte, puesto que ello coadyuvaría a un mejor análisis jurídico de cada uno de los procesos judiciales que ingresan al Despacho (expedientes judiciales), lo que haría que el trabajador delimite de manera más rápida y acertada la controversia que debe resolver mediante una óptima fundamentación en su proyecto de dictamen fiscal o de disposición fiscal superior.

Sexta:

La sostenibilidad de un cambio o mejora requiere estandarizarse, vale decir documentarse y convertirse en una “lección aprendida”, y para ello lo recomendable es realizar informes mensuales que permiten analizar las fortalezas y oportunidades además de las amenazas y debilidades que nos permitan llevar un control y manejo más de cerca, respecto a la producción personal y a la percepción de los trabajadores de la esfera judicial.

VIII. Referencias

- Alata, M. (2015). *Carga Procesal en el Poder Judicial y la Implementación de un Proceso Civil Común en el Perú*. Juliaca.
- Almanza, F. (2013). *Clínica: Técnicas para iniciar la Gestión de un Despacho Fiscal*. Lima - Perú. Academia Nacional de la Magistratura.
- Araya, R. (2011). *Gestión para Resultados en Chile: Análisis de caso del Sistema de Monitoreo del Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión*. Santiago de Chile.
- Barreto, M. G. (2012 de junio de 2008). *Estrategias para la descarga procesal*. Obtenido de https://www.pj.gob.pe:https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/cortesuperiormadrediospj/s_corte_superior_madre_dios_utilitarios/as_home/as_imagen_prensa/as_archivo_noticias/csjmd_n_descarga_procesal
- Brunes, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bustelo, Carlota; Amarilla, Raquel;. (2001). Gestión del Conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, Andalucía. Obtenido de www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf
- Cejudo, G. (2013). *Nueva Gestión Pública*. México: Grupo Editorial Siglo XXI.
- Chumacero, N. C. (2012). *La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva*. Lima.
- Coronado, X. (2009). *La Congestión Judicial en Colombia*. Bogotá.
- Crozier, M. J., Huntinton, S. P. & Watanuki, J. . (1975). *The crisis of democracy: Report on the governability of democracies to the Trilateral Commission*. Nueva York.
- García, I. M. (2007). *La Nueva Gestión Pública: evolución y tendencias*. Salamanca.
- González, G. (2011). *Modelo de Gestión Gubernamental basado en resultados; incluye estudio de caso*. México.
- Grandi, M. M. (2015). *Los Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación y su vinculación con la Gestión por Resultados. El caso de la Administración Pública Nacional de Argentina*. Buenos Aires.
- Guerrero, O. (30 de Septiembre de 2001). *Revista Universitaria*. Obtenido de UNAM.MX: <http://www.gestiopolis.com/economia-2/la-nueva-gestion-publica-evolucion-tendencias.htm>

- Hernández, N. (27 de Noviembre de 2014). *Teoría de la gestión del conocimiento*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Hernández, W. (2008). *La carga procesal bajo la lupa: por materia y tipo de órgano jurisdiccional*. *Justicia Viva*, 66.
- Herrera, L. E. (2014). *La calidad en el sistema de administracion de justicia*. *Tiempo de Opinión*, 76-89.
- IDEA - *International Institute for Democracy and Electoral Assistance*. (2009). *Gestión Pública*. Lima.
- Idrogo, T. (2012). *La descarga procesal civil en el sistema de la administracion de justicia en el Distrito Judicial de La Libertad*. Lima, Perú.
- Idrogo, T. (2012). *La descarga procesal civil en el sistema de la administracion de justicia en el Distrito Judicial de La Libertad*. Lima, Perú.
- Landa, L. M. (s.f.). *Gestión de Documentos: El Caso del Consorcio SMS*. Obtenido de BibVirtualData: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/Tesis/Human/Landa_M_L/cap2.pdf
- López, A. (2003). *La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Buenos Aires.
- Medianero, D. (2004). *Productividad Total: teoría básica y métodos de medición*. Lima: Mercados & Norandina S.A.
- MEF - Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Programas Presupuestales*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/programas-presupuestales>
- Meghino, C. E., & Benavides, A. L. (2016). *Nivel de Cumplimiento de los plazos en los procesos laborales en el 1er Juzgado de Paz Letrado de la Victoria - Chiclayo durante el año 2014*. Pimentel.
- Minztberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York. Reimpreso con autorización de Harper y Row, Publishers, inc.

- Morales, M. L. (2011). *La Calidad de los Servicios Públicos: Reformas de Gestión Pública en Chile (1990-2009)*. Mexico.
- OCDE. (2016). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*. París: Éditions OCDE.
- Opazo, F. (2014). *Gestión de los tribunales ordinarios del Sistema Judicial Chileno*. Santiago de Chile.
- Palma, S. (2004). *Escala de clima laboral (CL- SPC)*. Lima: Santillana.
- Parentelli, M. (2011). *Uso de Indicadores de Desempeño en la toma de decisiones de la Política Pública. El caso de la Política de Vivienda Social en Chile*. Santiago de Chile.
- Parres, A. (10 de agosto de 2017). *Auditoría Pública*. Obtenido de Auditoría Pública: <<http://www.lapiedad.org.ar/base/Archivos/pg57-63.pdf>>
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos.
- Ramírez, A. (2011). *Gobierno Abierto y Modernización de la Gestión Pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene*. Reflexiones Seminales. *Enfoques*, 125.
- Ramos, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definicion, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Fusagasugá.
- Ramos, R. E. (2013). *Gestión de Despacho Judicial como una herramienta en la administracion de justicia boliviana*. Tarija.
- Saboya, F. (2006). *La Modernización del Estado: Concepto, Contenido y Aplicaciones posibles*. *Diálogo de Saberes*, 357-376.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones para Latinoamérica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana editores.
- Sánchez, W. (2016). *Análisis de la Implementación del Presupuesto por Resultados en Guatemala*. Santiago de Chile.
- Subirats, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: MAP/INAP.
- Torrado, J. (2014). *El Marco Jurídico de la Modernización en la Gestión Pública: El caso de España*. España.

Vargas, R. L. (2015). *Ejercicio abusivo del derecho y su influencia en el incremento de la carga procesal del Poder Judicial*. Trujillo.

Zúñiga, A. (2015). *Análisis de los Lineamientos y Mecanismos para la elaboración y formulación de las Proformas Presupuestarias en las Entidades del Sector Público del Ecuador*. Guayaquil.

Anexos

Anexo 1.
Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología de la Investigación
<p>Problema General:</p> <p>¿Cómo disminuir la excesiva carga procesal que experimenta la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, si anualmente la carga procesal se viene duplicando?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Existe en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte un plan estratégico que busque un adecuado manejo de la carga procesal basado en las herramientas de la nueva gestión pública?</p> <p>¿Cómo podrían optimizarse en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistentes en la eficiencia y el óptimo clima laboral - organizacional?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Implementar un sistema de descarga procesal en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte con el fin de disminuir la excesiva carga procesal que experimenta la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte, que anualmente se viene duplicando</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Analizar si existe en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte un plan estratégico que busque un adecuado manejo de la carga procesal basado en las herramientas de la nueva gestión pública.</p> <p>Evaluar la optimización en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte las herramientas de la Nueva Gestión Pública consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral - organizacional.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>- Si se implementa un sistema de descarga procesal en la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte entonces se disminuiría la excesiva carga laboral que experimenta el Despacho.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Con la implementación en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte un plan estratégico se tendrá un adecuado manejo de la carga procesal basado en herramientas de la Nueva Gestión Pública.</p> <p>Con la optimización de la aplicación de herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte consistente en la eficiencia y el óptimo clima laboral - organizacional, se logrará implementar un sistema de descarga procesal eficaz en el Distrito Fiscal de Lima Norte.</p>	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Tipo de Investigación Cualitativa.</p> <p>Método de investigación:</p> <p>Observación participativa</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>En la presente investigación se desarrollarán dos métodos de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de investigación – acción - Diseño sistemático <p>Técnica:</p> <p>Se aplicará el análisis de fuente documental y la técnica de entrevista</p>


Anexo 2:

Constancia emitida por la institución que acredita la realización del estudio in situ

CARGO

**SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR
INVESTIGACIÓN**

SEÑOR DOCTOR:
BASILIO FRANCISCO SAAVEDRA POSSO
PRESIDENTE DE LA JUNTA DE FISCALES SUPERIORES
DISTRITO FISCAL DE LIMA NORTE




Yo, Francisco Magno Zapata Magallón, identificado con DNI N° 47420316, alumno de la experiencia curricular de "Diseño del Proyecto de Investigación" del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo Filial Lima con Código de Alumno N° 6000061606, ante Ud. respetuosamente me presento y expongo:

Que, vengo realizando el trabajo de investigación titulado "Análisis de la Implementación de Herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Área Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte", la cual tiene como uno de sus principales objetivos, el implementar herramientas de la nueva gestión pública, tales como la eficiencia, calidad y adecuada clima laboral en la gestión de Despacho, con la finalidad de optar por título de maestro en Gestión Pública, por lo que recurro a su honorable Despacho, a fin de solicitarle su valiosa colaboración consistente en la autorización para la realización de la referida investigación en este Distrito Fiscal que Ud. tiene a bien dirigir, específicamente en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, donde el suscrito se viene desempeñando como asistente en función fiscal, y así se me brinden las facilidades para la aplicación de instrumentos de investigación, siendo estos, la realización de entrevistas y encuestas al personal fiscal y administrativo del referido Despacho, así como a la realización de una breve entrevista a su persona y al señor Fiscal de la Oficina Desconcentrada de Control Interno de Lima Norte y al Fiscal Adjunto Superior de la Segunda Fiscalía Superior Penal de este Distrito Fiscal.

Sin otro en particular, y agradeciendo la atención que brinde a la presente, aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi consideración y estima personal.

Lima Norte, 12 de Julio de 2017.-


Francisco Magno Zapata Magallón
DNI N° 47420316

Adjunto:
- Constancia de Ingreso
- Copia de Ficha de Matriculo



MINISTERIO PÚBLICO
FISCALÍA DE LA NACIÓN

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

PRESIDENCIA DE LA JUNTA DE FISCALES SUPERIORES
DISTRITO FISCAL DE LIMA NORTE

Lima Norte, 02 de agosto de 2017.

OFICIO N° S904 -2017-MP-FN-PIFS-LN

Señor
FRANCISCO MAGNO ZAPATA MOGOLLON
Asistente en Función Fiscal del
Distrito Fiscal de Lima Norte
Presente.

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, a fin de remitir adjunto al presente copia del proveído de fecha dos de agosto del año dos mil diecisiete emitido por este Despacho; para su conocimiento y fines pertinentes.

Es propicia la oportunidad para expresarle mi consideración y estima personal.



Atentamente,

BASILIO FRANCISCO SAAVEDRA POSSO
Presidente de la Junta de Fiscales Superiores
Distrito Fiscal de Lima Norte

FRANCISCO MAGNO ZAPATA MOGOLLON
Asistente en Función Fiscal
Fiscalía Superior Civil y de Familia
Distrito Fiscal de Lima Norte

Recibido 04/08/17
10:30 am.

(511) 521-0606 - 522-3630 - 522-3629

Áreas: 1202 -1320-

Av. Carlos Izaguirre N° 176 -- Independencia - Lima -- Perú

www.fiscalia.gob.pe



MINISTERIO PÚBLICO
FISCALÍA DE LA NACIÓN

PRELIMINAR DE LA JUNTA DE FISCALES SUPERIORES DEL
DISTRITO FISCAL DE LIMA NORTE

Lima Norte, dos de agosto
Del año dos mil diecisiete.

DADO CUENTA: En la fecha la solicitud del servidor Francisco Magno Zapata Mogollón, Asistente en Función Fiscal de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de este Distrito Fiscal de Lima Norte, mediante el cual hace de conocimiento que viene realizando un trabajo de investigación titulado "Análisis de la Implementación de Herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Área Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte" con la finalidad de optar por el título de maestro en Gestión Pública, y solicita autorización para la realización de la referida investigación en este Distrito Fiscal, específicamente en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, donde el suscrito se viene desempeñando como Asistente en Función Fiscal; por lo que estando a lo solicitado, se **DISPONE:** Autorizar al servidor Francisco Magno Zapata Mogollón, Asistente en Función Fiscal de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de este Distrito Fiscal de Lima Norte, para que realice la referida investigación en este Distrito Fiscal de Lima Norte. Oficiándose.




BASILIO FRANCISCO SAMAVEDRA POSCO
Presidente de la Junta de FISCALÍAS SUPERIORES
Distrito Fiscal de Lima Norte

Anexo 3: Instrumento

Entrevista de Profundidad al personal fiscal y administrativo de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte.

1. Objetivo:

- Conocer los procedimientos de trabajo que se vienen desarrollando en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia del Distrito Fiscal de Lima Norte por parte del personal fiscal y administrativo en cuanto al manejo y control de la carga procesal entre los años 2016 y 2017.

2. Guion de la entrevista:

1. ¿Cuál considera usted que es la problemática más apremiante que experimenta este Despacho Fiscal?
2. ¿Se desarrolla en su Despacho Fiscal alguna estrategia o metodología de trabajo con la finalidad de evitar la sobrecarga procesal y la dilación en las diligencias y/o emisión de dictámenes fiscales?
3. ¿Considera usted que el trabajo que se ha venido desarrollando entre los años 2016 y 2017 respecto de la carga procesal que ingresa a este Despacho (expedientes judiciales e investigaciones fiscales) ha sido eficaz?
4. Hoy en día se habla de la Nueva Gestión Pública, la cual puede sintetizarse en la aplicación de estrategias de la actividad o empresa privada al ámbito del sector público. ¿Usted considera que se podría aplicar estrategias de la actividad privada al contexto y circunstancias de la actividad pública, concretamente de este Despacho Fiscal Superior?
5. En su Despacho Fiscal, ¿Se desarrolla algún procedimiento o trabajo respecto a la eficiencia del personal fiscal y administrativo y se trabaja alguna estrategia para mantener un adecuado clima laboral - organizacional?
6. ¿Se desarrollan y/o aplican en este Despacho Fiscal estrategias relacionadas a la Gestión de Despacho Fiscal (gestión pública)?
7. ¿Qué alternativas de solución propondría respecto de la problemática que experimenta este Despacho Fiscal Super

Anexo 4

**Estrategias para la optimización de las herramientas
de la Nueva Gestión Pública aplicadas al
Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil
y de Familia de Lima Norte.**

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA APLICADAS AL DESPACHO DE LA FISCALÍA SUPERIOR EN LO CIVIL Y DE FAMILIA DE LIMA NORTE.

En principio se debe dejar en claro que, el objetivo primordial desarrollar procedimientos de trabajo que permitan, al personal Fiscal y Administrativo adscritos al Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte, un manejo adecuado y eficiente en la organización de los expedientes y archivo documentario; priorizando en el trato y atención al usuario; permitiendo además la verificación del desarrollo y grado de ejecución de las actividades programadas.

1. Consideraciones consideradas una debilidad en el Despacho de la Fiscalía Superior en lo Civil y de Familia de Lima Norte

- El despacho fiscal cuenta excesiva carga procesal proveniente de las cuatro salas superiores en materia civil, familia y laboral, así como las quejas de derecho remitidas por las Fiscalías Provinciales de Familia y Mixtas.
- No existe un orden en cuanto a la emisión de expedientes judiciales por parte de las Salas antes indicadas, atendiendo que este es el único despacho competente para asumir la carga proveniente de las cuatro salas en mención, lo que ha generado que las vistas de la causa programadas en forma sucesiva y en plazos breves por el órgano jurisdiccional generan dificultades para cumplir los plazos procesales.
- Este despacho fiscal no cuenta con apoyo de personal fiscal y administrativo pese a los retirados requerimientos efectuados a la Fiscalía de la Nación, lo que imposibilita sobremanera poder efectuar una descarga procesal oportuna y de calidad.
- No se cuenta con ambientes adecuados para la labor del personal adscrito a este despacho fiscal, lo que genera un hacinamiento del personal y de las causas en trámite.

2. Principales estrategias para el manejo de la carga procesal.-

En atención a la sobrecarga procesal que existe en el despacho, la cual viene cada vez en aumento, se adoptaran diversos mecanismos de trabajo tanto en el área administrativa como fiscal, priorizando aquellos procesos en los cuales se

requería emitir dictamen fiscal teniendo en cuenta el plazo sumarásimos como es el caso de los procesos tramitados bajo la vigencia de la Ley N° 30364 (Ley para prevenir, erradicar y sancionar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar), consistiendo estos procedimientos de trabajo en los siguientes:

- a)** Se establecerán mecanismos de trabajo para facilitar la emisión de los proyectos de dictamen, distribuyendo los expedientes judiciales y carpetas fiscales (quejas de derecho) de acuerdo con la complejidad de los mismos y especialidad, teniendo en cuenta la mayor incidencia de carga procesal en determinadas materias. Dicha distribución se efectuará al día siguiente de haber sido recepcionado, instruyéndose al personal fiscal y administrativo sobre los lineamientos a tenerse en cuenta para proyectar los dictámenes fiscales.

- b)** Se establecerá un formato de dictamen estandarizado para los casos elevados en consulta, para los casos elevados en grado de apelación y para los casos de quejas de derecho y consultas de competencia, de esta manera como un formato mucho más dinámico, el personal administrativo y fiscal procederá a pronunciarse respecto al caso concreto, dando una opinión mucho más certera y aplicando únicamente la normativa vigente y los criterios que la fiscalía establezca en consenso. Para ello se establecerá una base de datos que contiene jurisprudencia relevante actual del Tribunal Constitucional y la Corte Suprema. Asimismo, se estructuraron los dictámenes fiscales teniendo en consideración el problema jurídico a dilucidarse, teniendo en cuenta los fundamentos de agravio de los recurrentes, así como el análisis efectuado por el Juzgador o Fiscal Provincial según corresponda, de la motivación suficiente y adecuada que sustentan sus decisiones y la observancia a las garantías del proceso.

- c)** Se establecerán mecanismos de trabajo a fin de unificar criterios, en la labor fiscal de las fiscalías provinciales tal es el caso de la Directiva N°04-2017 emitida por el Ministerio Público en el mes de agosto del año 2017, respecto de la labor fiscal en las diversas materias que son competencia de las fiscalías de familia y mixtas. De igual forma, se llevaron a cabo reuniones de trabajo para establecer criterios uniformes acerca del plazo procesal para la interposición de Queja de Derecho en los procesos sobre infracción a la ley penal, atendiendo a los plazos diversos previstos por el Código Procesal Penal, la Ley Orgánica del Ministerio Público y el Código de los Niños y Adolescentes, así como la jurisprudencia del Tribunal Constitucional, en

cuanto a esta materia se refiere. Asimismo, se llevaron a cabo reuniones de trabajo con los fiscales provinciales de familia de este distrito fiscal con la finalidad de elaborar el Plan de Trabajo Institucional-2018.

- d) Se establecerán mecanismos de trabajo para la atención oportuna de los usuarios que requieren consultar sus expedientes, para ello se capacitó al personal administrativo a fin de que se les brindara la información necesaria y oportuna a los usuarios respecto del estado de sus expedientes, así como de su derecho a entrevistarse con el Fiscal encargado del despacho.
- e) Se establecerán mecanismos de trabajo sobre el registro y control de los expedientes judiciales y carpetas fiscales a través del Sistema Informático de Apoyo a la Función Fiscal- SIATF, así como en el libro de registro de control la información, supervisándose de manera periódica que dicha información se encuentre actualizada.
- f) Se apostará por mecanismos de trabajo que permitan superar la falta de logística (computadora, impresora y personal administrativo) para ello se agenció de computadoras personales, memorias USB, apoyo de secigrista y voluntariado, maximizando las instalaciones de la institución a fin de que se pueda cumplir con la descarga procesal dentro del plazo de ley.

3. Atención al usuario:

La atención del usuario se inicia a través de la atención del encargado de mesa de partes, quien orienta al usuario respecto de las consultas efectuadas, para ello se adoptará como mecanismo de trabajo capacitar a la asistente administrativo encargada de la atención al usuario, a fin de que atienda de forma amable, oportuna y eficaz a los usuarios que recurren a este despacho fiscal.

- Conforme a las directivas internas de trabajo se ha establecido que la atención al usuario se inicia desde las 08:00 a 13:15 y de 14:15 a 16:00 entre los días lunes a viernes.
- En el caso que el usuario solicite al encargado de mesa de partes, una entrevista con el suscrito se dispondrá que previamente se identifique, inmediatamente se da ubicación a su expediente o carpeta fiscal dándose cuenta al suscrito.

- La atención al usuario se hace por el suscrito con previa revisión del expediente judicial o carpeta fiscal, dicha atención se efectuará de manera inmediata en el despacho fiscal brindando la información solicitada, orientando al usuario respecto de la finalidad del dictamen fiscal y el plazo para expedirlo, tomándose nota de los requerimientos u observaciones señaladas por el usuario.
- Para un control de la atención al usuario se ha previsto un libro de registro de atención al usuario en el cual consta el día y la hora en el cual el usuario ha concurrido a este despacho fiscal a fin de que sean absueltas las consultas propuestas.
- Para la lectura de los expedientes a los usuarios se procurará adecuar ambientes que le permitan el estudio del expediente solicitado, así como la transcripción de notas que requiera el usuario.
- Se instruirá a la encargada de mesa de partes para que de comunicación inmediata al suscrito cuando un personal fiscal o administrativo de otro despacho fiscal requiera alguna información y/o consulta.

4. Verificación del grado de cumplimiento de las estrategias propuestas.

En cuanto a este apartado, el señor Fiscal Superior realizará un monitoreo del trabajo desarrollado por su personal, en principio a través del sistema SIAFTF (Sistema de Información y Apoyo al Trabajo Fiscal), software a través del cual se ingresa la carga laboral y se le asigna a cada uno de los trabajadores de esta Fiscalía, y a través del establecimiento de una meta mensual, el Fiscal Superior podrá trabajar los aspectos sobre los cuales el trabajador no llega a la meta mensual, en el caso que sea mucha la diferencia de carga entre trabajada y pendiente, estableciendo en ese sentido estrategias de trabajo en equipo y apoyo constante al personal tanto fiscal como administrativo.



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Noel Alcas Zapata, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **"Evaluación de la optimización las herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Distrito Fiscal de Lima Norte"** del estudiante **Francisco Magno Zapata Mogollón**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:


Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 25% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 10 de marzo del 2018

Dr. Noel Alcas Zapata

DNI: 06167282

Evaluación de la optimización las herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Distrito Fiscal de Lima Norte



ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Evaluación de la optimización las herramientas de la Nueva Gestión Pública en el Distrito Fiscal de Lima Norte

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Francisco Magno Zapata Mogollón

ASESOR:

Noel Alcas Zapata

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

FRANCISCO MAGNO ZAPATA MOGOLLÓN

D.N.I. : 47420316

Domicilio : JR. MIGUEL GRAU N° 121. UR. PLAYA RIMAC -
CALLAO

Teléfono : Fijo: Móvil: 991665515

E-mail : magz.d27@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

☐ Tesis de Post Grado

☒ Maestría

☐ Doctorado

Grado : MAESTRIA

Mención : MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

FRANCISCO MAGNO ZAPATA MOGOLLÓN

Título de la tesis:

EVALUACIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN LAS HERRAMIENTAS DE LA
NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN EL DISTRITO FISCAL DE LIMA NORTE

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

10 de julio de 2018



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZADO
PARA EL EMPASTADO

DR. CHANTAL JARA AGUIRRE
DTC ESCUELA DE POSGRADO UC

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

Visto Bueno para
empastado

06/01/2018

ESCUELA DE POSGRADO

Francisco Magno Zapata Mogallón

con DNI N° 47420316

(Nombres y apellidos del solicitante)

(Número de DNI)

domiciliado (a) en Jr. Miguel Grau 121 - Urb. Playas Rimac - Callao

(Calle / Lote / N° / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: del programa: Maestría en

(Promoción)

(Nombre del programa)

Gestión Pública identificado con el código de matrícula N° 6000061606

(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Que cumpliendo con los requisitos establecidos por la Universidad y habiendo sustentado mi tesis aprobando por unanimidad, solicito el visto bueno para empastado y/o publicación de la tesis y proseguir así con los trámites correspondientes.

Por lo expuesto, agradezco a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.



Lima, 13 de Junio de 2018

(Firma del solicitante)

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 991665515

Email: magzad27@gmail.com

Documentos que adjunto:

- Tesis amallada corrigida
- Copia de Pp. de sustentación
- Copia de dictamen de sustentación
- Copia de Acta de Originalidad y Turnitin

chantal210862@hotmail.com